NEW YORK TIMES BESTSELLER

Quản lý

khởi nguồn của thành công

Nguyễn Khắc Vân dịch

Rodd Wagner
&
James K. Harter

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Tặng bố mẹ, Robert và Sherrie Wagner

- RGW

Tặng RaLida, Joey và Sam

- JKH

Mở đầu

Giá trị của việc khích lệ người lao động

Có anh công nhân bốc xếp nọ bị đặt cho một biệt danh rất ngớ ngẩn là Peanut[1]. Anh chàng mạnh mẽ này đội mũ bóng chày và mặc chiếc áo của đội Big Dogs, lại trông có nét hao hao với Karl Malone, danh thủ một thời tại giải NBA[2].

[1] *Peanut: củ lạc, anh chàng bé hạt tiêu.*

[2] *National Basketball Association: Liên đoàn bóng rổ Quốc gia Mỹ.*

Lou, đốc công của Peanut, ngỏ ý với anh một cuộc phỏng vấn điều tra về "những điều gì tạo nên một công việc tốt". "Quên đi!", anh đáp. Anh không khoái các công ty lớn cho lắm mà cũng chẳng muốn tham gia vào những trò phù phiếm, cho công nhân ăn "bánh vẽ" như thế.

Lou bảo: "Người ta sẽ không hỏi cậu về công ty đâu. Họ chỉ phỏng vấn mọi thứ ở ngay nơi cậu làm việc đây này, về cậu, về đội bốc xếp của chúng ta. Cứ coi như cậu làm việc này là để giúp tôi được không?".

"Thế thì lại khác", Peanut dịu xuống. Anh có rất nhiều chuyện hay ho để kể về đốc công Lou, về đội của anh và về công việc trên sân bốc xếp này. Cuối cùng, anh nói với Lou: "Vì ông, tôi sẽ làm".

Sau mấy phút trả lời phỏng vấn, Peanut thấy dễ chịu hơn và bắt đầu nói thoải mái về Lou cùng với những cải tiến của ông khiến cho công việc dễ dàng hơn. Một khi đã nói về ông đốc công này thì Peanut cứ thế mà "thao thao bất tuyệt" thôi!

“Lou quan tâm đến tất cả mọi người. Ông ấy thấu hiểu và có thể kiểm soát được mọi tình huống. Bọn tôi chưa bao giờ có được môi trường làm việc tốt như ở đây. Lou là người luôn để mắt đến mọi người, ai có khó khăn gì ông ấy sẽ sẵn sàng giúp đỡ.”

Cứ mỗi lần người phỏng vấn hỏi một câu, Peanut lại kể một câu chuyện về ông đốc công của mình kiểu như: Lou lắng nghe tất cả ý kiến của mọi người làm việc trong sân bốc xếp, thưởng phạt phân minh, sắp đặt điều chỉnh trang thiết bị hợp lý, nâng đỡ người khó khăn hay cho những lời khuyên riêng tư…

Theo Peanut, “Nhà quản lý tốt không phải là kẻ chỉ tay năm ngón mà phải biết chung lưng đấu cật với mọi người. Quản lý không chỉ có mỗi việc viết báo cáo tường tận mọi tình huống, sự việc hay trừng phạt cái này cái khác; ngoài ra còn phải giám sát nhân viên, để ý đến mọi hoạt động; quan tâm lo lắng, hỗ trợ nhân viên khi gặp vấn đề và hỏi Liệu tôi có thể giúp gì cho anh không? Mẫu người quản lý như thế thì ở đâu cũng cần. Nhiều người đến rồi đi, trong đó Lou là người quản lý tốt nhất mà chúng tôi thấy. Ông ấy tạo được một sự khác biệt lớn lao”.

Hóa ra Peanut có cái nhìn hết sức sâu sắc về phẩm chất của một nhà quản lý ưu tú. Cái nhìn ấy phù hợp với những khám phá nổi trội trong kho dữ liệu lớn nhất trên thế giới về quan điểm tuyển dụng lao động và hoạt động kinh doanh. Các kết quả nghiên cứu cho thấy trong công tác tổ chức, những người quản lý trực tiếp đóng vai trò quan trọng hơn cả những nhà lãnh đạo cấp cao. Các giám sát viên cần mẫn có thể thúc đẩy ngay cả những người lao động biếng nhác nhất. Những nhà quản lý ưu tú như Lou đem lại nhiều thành tựu mấu chốt, không chỉ bởi họ cải thiện được đời sống người lao động mà còn nhờ vào việc cải thiện chính cuộc sống của mình.

Có một cơ chế mà thông qua đó ta có thể gia tăng sự khích lệ người lao động và biến chuyển nó thành lợi nhuận. Để nhận biết cơ cấu ấy, cần phải có một lượng nghiên cứu khổng lồ. Hơn mười năm trước, Gallup[3] đã nghiên cứu rộng rãi về việc quản lý lao động của nhiều công ty và xác định được những công ty yếu kém nhất trong lĩnh vực này. Trong đó chủ yếu là một cuộc khảo sát lâu dài, tỉ mỉ đối với quan điểm quản lý lao động; hy vọng rằng trong khoảng một hoặc hai trăm câu hỏi phỏng vấn, quan điểm đúng đắn nhất sẽ lộ ra. Nhưng các kết quả thu được lại quá lộn xộn nên không ai biết phải xử lý ra sao. Ban lãnh đạo Gallup cho rằng tồn tại một “mức độ thỏa mãn” nào đó được áp dụng rộng khắp trong công ty và chính những người lãnh đạo cấp cao là

thành phần chủ yếu trong mỗi cảm nhận của người lao động về công ty. Song, tất cả các nhận định trên đều sai.

[3] The Gallup Organization: tổ chức nghiên cứu cung cấp dịch vụ về tư vấn, quản lý nguồn nhân lực, điều tra thống kê, đặt trụ sở tại Washington, Mỹ.

Viện Gallup lập ra một nhóm chọn lọc các nhà khoa học xã hội để kiểm tra một triệu cuộc phỏng vấn người lao động trong cơ sở dữ liệu của viện cùng với hàng trăm câu hỏi vốn gây nhức nhối suốt nhiều thập kỷ qua và mọi biến thể của năng lực làm việc của các đơn vị kinh doanh được cung cấp bởi nhiều công ty. Những số liệu này cũng được phân tích nhằm tìm ra vấn đề nào, lĩnh vực nào trong công việc đóng vai trò quan trọng nhất đối với động lực làm việc của người lao động. Cuối cùng, 12 nhân tố trong đời sống công việc đã hiện ra như là nòng cốt của "bản giao kèo xã hội không được viết ra giấy" giữa giới chủ và người làm thuê. Thông qua những câu trả lời cho 12 vấn đề quan trọng nhất và thông qua những hành động thường ngày có ảnh hưởng đến chất lượng công việc, hàng triệu người lao động có cùng chung tâm lý: "Nếu ông quan tâm đến lợi ích của chúng tôi, chúng tôi sẽ đáp ứng được những gì công ty cần".

Theo kết quả nghiên cứu, 12 nhân tố quản lý ưu việt bao gồm:

1. Thấu hiểu sự mong đợi

2. Nguyên liệu và trang thiết bị

3. Cơ hội được thể hiện

4. Ghi nhận và khen thưởng

5. Quan tâm đến cá nhân người lao động

6. Khuyến khích tiến bộ

7. Quan điểm của tôi được tôn trọng

8. Mối liên hệ với nhiệm vụ của công ty

9. Đồng nghiệp tận tâm với chất lượng công việc

10. Bạn bè ở nơi làm việc

11. Ghi nhận sự tiến bộ của nhân viên

12. Cơ hội học tập và phát triển

Đằng sau mỗi nhân tố trên là một sự thật về bản tính tự nhiên của con người đối với công việc. Mối tương quan giữa mỗi nhân tố với sự gia tăng hiệu quả công việc không chỉ vạch ra một con đường cho quản lý bậc cao mà còn mở ra những hiểu biết thú vị. Đó là trải qua hàng ngàn năm, bộ não người hình thành những nếp gấp nhờ vào công việc hái lượm, săn bắn, vậy thì, giờ đây bộ não ấy sẽ phản ứng như thế nào trong một thế giới nhân tạo mới với đầy những công sở, thời hạn hoàn thành dự án, những phức tạp trong công ty và những mối quan hệ hợp tác đang ngày một đổi thay. Con người sinh ra không phải để phù hợp với những chiến lược của công ty, con người cũng không tiến hóa chỉ để làm những công việc ấy. Không sa đà vào việc tranh cãi về những điều này, các nhà quản lý thành công nhất biết cách khai thác và chế ngự được những động cơ, ham muốn và tinh thần của người lao động, ngay cả khi họ biết rằng trong lập luận của mình có những lỗ hổng không thể tránh khỏi.

12 tiêu chí quản lý chủ yếu được phổ biến rộng rãi trong cuốn sách thuộc hàng best-seller First, Break All the Rules, xuất bản năm 1999. Thành công của cuốn sách, phần lớn là nhờ sự thách thức những ý tưởng đương thời, giúp các cấp lãnh đạo doanh nghiệp hiểu rõ hơn trường hợp của Peanut, ví dụ như tại sao anh ta lại sẵn sàng phục tùng Lou trong khi chưa chắc đã phục tùng ông tổng giám đốc của công ty. Tom Peters viết khi giới thiệu các phát hiện của ông: “Cá nhân lãnh đạo tài ba là điều quan trọng. Nhưng những nhà quản lý thực thụ phải biết làm nền tảng cho cả tập thể lớn. Họ là chất keo kết dính cả tập thể. Họ tạo ra và duy trì tập thể những con người đem lại lợi ích và sức mạnh cho các công ty”.

Nhiều vị giám đốc nỗ lực xây dựng chiến lược hòng thu lợi nhiều hơn từ nhân viên của họ. Họ thường chỉ biết đến công thức số học đơn giản: giảm nhân lực = giảm chi phí, song lại không tính đến chuyện năng suất phụ thuộc phần lớn vào sự tận tụy của người lao động. Một cây bút trên Thời báo phố Wall viết: “Tôi không nghĩ là có nhiều nhà đầu tư để ý đến vấn đề hệ trọng này: Liệu các công ty có thể thành công hơn bằng cách tập trung vào việc khích lệ sự cống hiến của nhân viên, thay vì chỉ chăm chăm tìm cách giảm chi phí nhân lực hay không? Có lẽ chúng ta, với tư cách là nhà đầu tư, cần chú ý hơn đến những con người nhỏ bé vẫn dọn phòng khách sạn cho chúng ta, những người nấu cho chúng ta ăn, những người chia bài cho chúng ta, hơn là chỉ tìm cách bớt xén. Sự khích lệ người lao động, dù có khó khăn bởi phải tác động đến

số đông, vẫn nên là một phần trong việc phân tích đầu tư".

Trong dữ liệu của Gallup, vấn đề khích lệ, động viên người lao động và ảnh hưởng của nó đối với năng suất lao động không ngừng được đánh giá và phân tích. Trường hợp Lou và Peanut chỉ là hai trong số mười triệu câu trả lời hưởng ứng 12 tiêu chí kể trên trong kho dữ liệu số Gallup. Hiện nay Quản lý - Khởi nguồn của thành công được kiểm chứng tại 114 quốc gia bằng 41 thứ tiếng, ở những ngành như công nghiệp điện, kinh doanh bán lẻ, nhà hàng, khách sạn, sản xuất giấy, các cơ quan chính phủ, ngân hàng, báo chí và nhiều ngành khác. Mỗi khi tiến hành thăm dò ý kiến người lao động ở một lĩnh vực nào đó, Gallup đều chú ý đến mọi khía cạnh công việc của họ như: điều tra khách hàng, thôi việc, tai nạn nghề nghiệp, năng suất, thời gian nghỉ ốm, sức sáng tạo, doanh số và khả năng sinh lời. Qua phân tích tổng hợp, Quản lý - Khởi nguồn cùng với các nghiên cứu đã chỉ ra việc khích lệ người lao động có ảnh hưởng lớn đến mức nào đối với "sức khỏe" của một công ty.

Hoạt động công ty bắt đầu bằng hành động cơ bản nhất: người lao động có mặt ở nơi làm việc. Những người gắn bó với công ty (đồng nghĩa với việc được động viên tốt) sẽ ít vắng mặt hơn so với những ai cảm thấy mình không được khích lệ, trung bình là 27%. Một công ty có 10.000 nhân viên mỗi năm mất khoảng 5.000 ngày công vì vấn đề này, tốn khoảng 600.000 đô la tiền lương phải trả cho những ngày lãng phí đó. Những nhà quản lý nếu duy trì được mức gắn bó cao của nhân viên đối với công ty sẽ giúp công ty tiết kiệm được khoản phí mà đôi khi bị gọi một cách hoa mỹ là để trả cho "những ngày dành cho sức khỏe tinh thần".

Có nhiều lý do để người ta nghỉ việc. Một số lý do như đi học lại hoặc chuyển chỗ ở không phản ánh được chất lượng đời sống công việc. Ngay cả những nhân viên được quản lý một cách hoàn hảo nhất không phải lúc nào cũng muốn ở mãi một công ty. Nhưng hiện tượng bỏ việc thường liên quan nhiều tới công việc. Trong một nền kinh tế thị trường tự do, bãi công là chiêu bài tủ của người lao động để chống lại những điều kiện bất lợi và điều này cũng kéo theo những hệ lụy đắt giá cho công ty. Chẳng hạn như đối với những nhân viên bán lẻ, không có gì lạ khi hàng năm tỉ lệ bỏ việc lên đến 100%. Các nhà quản lý ở ngành này thường ghi lại những nhân viên đến làm việc cho họ, những nhân viên từ chỗ họ ra đi và liên tục tuyển dụng mới để giảm chi phí như thuê những nhân viên lương thấp, sinh viên mới ra trường, tức là những người có cuộc sống chưa ổn định. Và đằng sau những lời dối trá của họ là một sự quản lý yếu kém, có thể sẽ khiến họ phải

trả giá: nếu có nhân viên cảm thấy chán nản, các đơn vị kinh doanh phải chịu mức độ bỏ việc nhiều hơn là 31% so với các đơn vị ngang cấp có nhân viên gắn bó với công ty.

Nhìn cảnh kẻ đến người đi ở những nơi như thế, lãnh đạo của các công ty có tốc độ "thay máu" thấp thường thở phào nhẹ nhõm mà không nhận ra rằng ngay cả khi biến động nhân sự trong công việc có thấp đi nữa thì tác dụng của việc khích lệ nhân viên còn lớn hơn nhiều. Ngay trong nội bộ những công ty vững mạnh này, các đơn vị có nhân viên không gắn bó cũng phải "nếm mùi" 51% tỉ lệ bỏ việc cao hơn các đơn vị có nhân viên gắn bó. Hơn nữa, đối với các đơn vị có nhân viên hăng hái, cái giá cho việc mất đi một người thường là cao hơn. Để thay thế một nhân viên mới vào hoặc nhân viên cấp thấp nhất, công ty phải tốn từ 25% đến 80% mức lương cả năm trả cho anh ta; còn để thay thế một kĩ sư, một nhân viên kinh doanh, y tá hay một chuyên gia, phí tổn lên tới mức từ 75% đến 400% lương cả năm trả cho họ. Biến động nhân sự bởi nguyên nhân người lao động không gắn bó khiến các doanh nghiệp quy mô lớn tổn thất trung bình hàng triệu đô la mỗi năm.

Một sự thật tệ hại trong đời sống là có những người lao động nhiễm thói ăn cắp. Giới bán lẻ gọi đó là "sự hao hụt", một thuật ngữ quá mỹ miều so với bản chất sự việc. Khả năng sinh lợi bị ảnh hưởng nghiêm trọng vì công ty phải bán được năm, mười sản phẩm chỉ để bù vào thiệt hại cho một sản phẩm bị mất cắp. Giá mà mọi bậc cha mẹ đều dạy được con cái mình biết phân biệt tốt xấu để chúng không bị nhiễm thói trộm cắp. Thế nên, có những nhân viên rất dễ bị lung lạc, chủ yếu là bởi tinh thần chung của nhóm. Ở những nhóm có quá nhiều nhân viên xanh vỏ đỏ lòng, tỉ lệ thất thoát hàng hóa cao hơn 52% so với những nhóm khác.

Đời sống công việc có thể tiềm ẩn nhiều nguy cơ. Công nhân điện lực có nguy cơ bị điện giật. Công nhân bốc dỡ dễ bị xe nâng hàng cán qua bàn chân. Làm y tá thì sợ bị nhiễm bệnh qua đường máu khi dùng kim tiêm. Thực tế, tất cả những thứ như kính bảo hộ, ủng chống bỏng, mũ cứng đều không thể thay thế được tính cẩn trọng cao độ và tinh thần tương trợ trong nhóm, mà cả hai điều này đều sẽ sụp đổ một khi người lao động không chú ý đến công việc. Người không mấy gắn bó với công việc, cơ bản sẽ dễ gặp tai nạn lao động hơn những đồng nghiệp tận tụy của mình. Theo số liệu của Gallup, trung bình những nhóm làm việc có mức hăng hái thấp nhất tiềm ẩn khả năng gặp tai nạn cao hơn các nhóm khác là 62%.

Từ ngoài nhìn vào, mối quan hệ dễ thấy nhất giữa sự khích lệ

nhân viên và cung cách hoạt động của một công ty chính là dịch vụ khách hàng. Bất cứ ai từng là "nạn nhân" của một tiếp viên hàng không cáu bẳn, một anh bồi gắt gỏng, một nhân viên lắp đặt truyền hình cáp cẩu thả, sẽ biết tâm tư của nhân viên phục vụ ảnh hưởng đến cảm nhận của khách hàng như thế nào. Còn những ai may mắn gặp được nhân viên phục vụ tận tình thì sẽ biết chính những con người này có thể biến những tuyên bố ghê gớm nhất trong quảng cáo về công ty của họ thành sự thật. Dù không điều khiển được cảm nhận của khách hàng, nhưng những đội ngũ nhân viên tận tình sẽ được khách hàng đánh giá cao hơn 12% so với những nhóm rời rạc, xao lãng công việc. Mọi lời động viên, yêu sách, quy định dù lớn đến đâu cũng không thể áp đặt người ta phải thật lòng tận tụy với công việc.

Những tác động riêng biệt này kết hợp lại tạo thành một lợi thế cạnh tranh rất đáng kể cho những nhóm có tinh thần cao. Khi phân loại kho dữ liệu về gần một triệu nhóm nhân viên theo mức độ nhiệt tình, gắn bó từ thấp nhất đến cao nhất, các nhóm ở nửa trên bảng xếp hạng có khả năng thành công nhiều hơn gấp đôi so với các nhóm thuộc nửa dưới. Nếu chia một triệu nhóm nhân viên trên làm bốn phần, các nhóm thuộc phần tư thứ nhất (cũng xét theo mức độ nhiệt tình, gắn bó với công việc) có khả năng thành công nhiều gấp ba lần so với các nhóm thuộc phần tư xếp cuối bảng, tương đương với sự chênh lệch về năng suất là 18% và khả năng sinh lợi là 12%.

Ở cấp độ từng cá nhân và từng nhóm nhỏ, điều tương tự cũng xảy ra khi toàn bộ công ty đạt được chất lượng tuyển dụng cao. Số liệu công khai của các công ty cho thấy: công ty nào có nhân viên nhiệt tình, gắn bó sẽ có thu nhập bình quân chia cho đầu người cao hơn 18% so với những đối thủ cạnh tranh khác, hơn nữa, các công ty này cũng phát triển với tốc độ nhanh hơn những công ty trong cùng ngành. Ở những nơi được cho là có môi trường làm việc tốt, hàng triệu những hành động nhỏ, tính một cách riêng rẽ thì chẳng mấy quan trọng, lại chính là những yếu tố làm tăng sự hài lòng của khách hàng, giảm bớt tình trạng nghỉ việc, hạn chế tai nạn lao động, đẩy mạnh năng suất và sức sáng tạo. Những điều nhỏ nhoi này hợp lại sẽ khiến doanh nghiệp có khả năng sinh lời cao hơn. Ngược lại, ở những công ty có sự gắn kết thấp, sự lơ là trong quản lý khiến tinh thần tập thể giảm sút, do đó mà giảm luôn một phần đáng kể khả năng sinh lời.

Ràng buộc người lao động với công ty không phải là cách duy nhất dẫn đến thành công. Tùy thuộc vào tình cảnh của công ty, mối ràng buộc đó thậm chí cũng không phải là điều quan trọng nhất.

Những công việc như giới thiệu sản phẩm mới, tìm ra các phương pháp sản xuất mới, quản lý rủi ro về sản phẩm hoặc tiền bạc, hoàn thiện một mẫu vận hành hiệu quả và rất nhiều việc khác vốn khá cách biệt với chiến lược quản lý nhân sự, đều có thể tác động mạnh mẽ đến vận mệnh của công ty. Nhưng rõ ràng việc tạo dựng và duy trì sự gắn bó bền chặt của người lao động với công ty (yếu tố này nằm trong tầm kiểm soát của doanh nghiệp, mang tính quyết định tới khả năng sinh lời) là một trong những nhu cầu cốt yếu của bất cứ công ty ăn nên làm ra nào. Và nó cũng đem lại một lợi thế to lớn không thể có được qua bất cứ kênh nào khác. Sự gắn bó của người lao động với công ty kéo theo những hệ quả về mặt tài chính, thế nên không một vị nào trong hội đồng quản trị có thể đùn đẩy trách nhiệm ủy thác của mình cho các cổ đông khác, một khi đã cố tình phớt lờ trách nhiệm ấy. Bất luận ông ta có những khả năng gì đối với chức năng giám sát của mình, không một viên quản lý nào có thể đáp ứng đầy đủ những trách nhiệm mà ông ta giao phó, trừ khi chính ông ta sốt sắng chăm lo cho tinh thần của đội ngũ dưới quyền mình.

Mỗi chương sách miêu tả chi tiết một trong 12 nhân tố. Gói gọn trong việc lý giải mỗi nhân tố đó là một câu chuyện về một nhà quản lý - tấm gương điển hình cho từng lĩnh vực. Những lý giải này không chỉ mở rộng gấp mười lần về mặt số liệu so với cuốn First, Break All the Rules, mà còn đề cập những kiến thức sâu rộng về các nghiên cứu não, gen di truyền, tâm lý học, lý thuyết trò chơi và nhiều quy luật khoa học khác. Khi phối hợp với nhau, những nghiên cứu này cho thấy các công ty thường mắc phải sai lầm ngớ ngẩn là chỉ cố làm sao cho "nguồn nhân lực" của mình trở nên có năng suất hơn, trong khi đó vẫn chống đối tính "người" của "nguồn nhân lực" đó. Những lý giải trong sách chứng minh rằng quản lý hiệu quả không phải là một ý niệm mơ hồ, khó xác định. Các số liệu đã tạo ra một hình ảnh sắc nét, giúp doanh nghiệp biết điều gì là quan trọng nhất để khích lệ người lao động.

Các nhà quản lý được nhắc tới trong sách là những người được lựa chọn từ hàng ngàn nhà quản lý mà nhân viên của họ đã được các tác giả phỏng vấn và kiểm định một cách cẩn thận. Tuy nhiên, ta không nên áp dụng một cách cứng nhắc theo bất cứ ai trong số những gương điển hình ở mỗi nhân tố. Không có các câu trả lời theo dạng "ăn sẵn" cho từng vấn đề mà việc quản lý nhóm gặp phải. Mỗi vấn đề đều đòi hỏi nhà quản lý phải có sự cân nhắc, tài năng riêng, thế mạnh riêng mới mong giải quyết được.

Bạn đọc cũng không nên ngộ nhận rằng tất cả các công ty có những nhà quản lý được nêu ra trong sách đều được nhân viên

gắn bó sâu sắc. Có chỗ thế này, có chỗ thế khác. Hầu hết các hãng lớn đều chọn được một vài nhà quản lý ưu tú. 12 nhà quản lý mà cuốn sách này nhắc tới đại diện cho số đông những nhà quản lý xứng đáng được đánh giá là xuất sắc. Họ cũng không phải là thần thánh đến nỗi bạn không thể bắt gặp được ai khác có tố chất quản lý ưu việt như họ trong công ty của bạn. Họ là những người mềm mỏng nhưng quyết đoán, ở những công ty vững mạnh có khi cứ hai người bạn lại gặp được một người như thế, còn ở những công ty yếu kém thì mười người mới có được một. Họ là những nhà quản lý như viên đốc công Lou, hết lòng cải thiện cuộc sống cho những nhân viên như Peanut, nhờ đó mà công ty của họ mới ngày càng phát triển.

"Tất cả bắt đầu từ sự quản lý", Peanut nói. "Người ta đã bắt đầu mở rộng tầm mắt và chúng tôi cũng vậy, giờ đây chúng tôi thấy được những điều trước kia chưa từng thấy."

Nhân tố quản lý thứ nhất
Thấu hiểu sự mong đợi

Hoạt động của một khách sạn thuộc hệ thống Winegardner & Hammons Hotel ở phía nam sân bay Dallas không được xuôi chèo mát mái cho lắm. Có được vị trí đắc địa như vậy song khách sạn này vẫn không duy trì được mức giá như mong đợi. Các cuộc kiểm nghiệm đã chỉ ra hàng vạn khiếm khuyết ở đây dù nó vẫn hoạt động với khoản thu ngân sách hàng năm hơn 1 triệu đô la.

Song, dù không thiếu bằng chứng về những điều sai sót hay bất cập, nguyên nhân của sự yếu kém trên vẫn không "lộ rõ mặt". Còn theo sổ sách, Winegardner & Hammons vẫn là một khách sạn tốt. Người quản lý ở đây được ban quản trị đánh giá khá cao, thậm chí gọi là "được yêu mến" cũng không sai.

Mới hoạt động được bốn năm nhưng khách sạn có vẻ đã tiến gần đến hy vọng là mang tầm vóc của toàn bang Texas bên sân bay quốc tế Fort Worth thuộc thành phố Dallas. Hơn thế nữa, nó còn là "lá cờ đầu" trong tập đoàn quốc tế Marriott khi mở rộng hoạt động sang lĩnh vực kinh doanh khách sạn[1].

[1] *Winegardner & Hammons ra đời năm 1957 do Marriott nhượng quyền thương mại và hiện nay cũng đã phát triển thành một tập đoàn riêng.*

Trụ sở văn phòng (đóng tại Cincinnati, bang Ohio hiện đang điều hành 31 khách sạn trên toàn nước Mỹ) đã quyết định rằng cần có một nhà quản lý mới, thích hợp nhằm đáp ứng lòng mong đợi của các nhân viên ở Dallas. Đúng lúc ấy, ngược lên phía bắc hơn 40 ki-lô-mét, họ tìm được một ứng viên vốn được coi là "bảo bối" của WHI (viết tắt cụm từ Winegardner & Hammons, Inc.). Đó là Nancy Sorrells, khi đó đang điều hành một nhà nghỉ nhỏ ở Bắc Fort Worth.

Tháng Tám năm 2003, Nancy Sorrells được Kent Bruggeman, Phó Tổng Giám đốc phụ trách Nhân sự triệu hồi và giao nhiệm vụ sửa chữa mọi sai lầm cho khách sạn bên sân bay Fort Worth. Khi đến thăm nhà nghỉ nơi Nancy Sorrells quản lý, Bruggeman gặp gỡ các nhân viên tại đây và bị ấn tượng mạnh đến nỗi "cảm động phát khóc". "Người quản lý thấu hiểu tường tận được mục tiêu của nhân viên và biết rõ làm thế nào để đạt được những mục tiêu ấy," ông nói. Và ông muốn mọi điều mong đợi ở khách sạn Nam sân bay Fort Worth cũng phải được sáng tỏ như thế.

"Khách sạn mà cô sắp tới đang tiềm ẩn nguy cơ phá sản", Bruggeman truyền đạt cho Sorrells. "Song, nhìn vào thì không thấy bất ổn và cũng chẳng thấy bất cứ một lý do nào làm nó phá sản cả. Tôi cũng không biết chính xác vấn đề là gì nhưng cô phải vất vả ở đó không chỉ ngày một ngày hai thôi đâu."

Quả thật, dù đã nỗ lực ghê gớm, Sorrells vẫn buộc phải công nhận trước đó mình quá lạc quan khi cho rằng có thể nhanh chóng xoay chuyển tình thế. Thay vào đó, cô thấy mình bị bao quanh bởi toàn những kẻ hồ nghi. Ở khách sạn này, người ta chào đón cô chẳng mấy mặn mà. Sorrells vốn chỉ cao khoảng 1m6, và ngay trong lần đầu tiên gặp mặt nhân viên khách sạn, có kẻ đã thì thào với nhau "Hình như cô này hơi bị… lùn!". Nhiều người còn tỏ ý coi thường vì cô đến từ một nhà nghỉ, vốn bị cho là lép vế hơn trong hệ thống tập đoàn.

"Quả thực cô ấy gặp đúng tình huống thật đáng sợ!", Julie Faver, người quản lý thu chi khách sạn, nói. "Lắm kẻ cứ thích bình phẩm, nói xấu sau lưng cô. Vì không hiểu rõ công việc quản lý nên họ cảm thấy bức bách sao đó. Thì rõ là họ có một giám đốc mới và tình hình lại lộn xộn, nhiều người còn không chịu phục vụ khách với thái độ 'Tôi cũng làm được chứ không à!'"

Sorrells bắt đầu làm việc với lần lượt từng người một, dần dần tìm cách thuyết phục họ cùng chia sẻ quan điểm của cô. Để có được sự hỗ trợ tốt hơn, cô tuyển thêm từ bên ngoài một số nhân viên quản lý cùng chung chí hướng và bắt đầu loại dần những ai có tư tưởng chống đối.

"Chúng tôi đã có quá nhiều ưu đãi, khích lệ để mọi người làm việc theo đúng kế hoạch", cô cho biết. Khách sạn từng sa lầy trong việc phải trả lương cho nhân viên chỉ để theo đúng kế hoạch thay vì đạt tới những kết quả đúng đắn hơn. Các khoản lương phải trả bao gồm tất cả nhân viên từ lễ tân cho đến cả các lái xe đưa rước và bồi bàn. Theo Bruggeman, các khoản ấy, vô hình trung, tạo thành

một "hệ thống trả lương thứ cấp" làm cho người lao động xao lãng mục tiêu chính (của công ty).

Sorrells đề nghị với ban quản trị của Winegardner & Hammons thay vì thưởng nhỏ cho nhân viên trong quá trình làm việc hãy thưởng lớn cho thành quả cuối cùng, cộng với thưởng tiền cho các viên quản lý khách sạn nếu có thành tích về quản lý tài chính. Không ai đồng ý với cô. Người ta phản ứng lại cô bằng những câu thế này: "Cô đùa đấy à? Bọn tôi có bao giờ làm ngân sách ngân siếc gì đâu!".

Rốt cuộc điều này cũng không đi đến đâu mà lại càng làm Sorrells bị nhân viên ghét thêm. Cô kể, "Họ nghĩ tôi giống như mụ phù thủy độc ác từ miền Tây[2] đến đây cướp bóc…".

[2] Một nhân vật trong truyện Phù thủy xứ Oz của L. Frank Baum.

Cô vẫn nghĩ mình chỉ là một kẻ tầm thường khi công nhận rằng mình giỏi sửa chữa hơn là nhận biết, hay thậm chí là kém cả hai. Mùa thu đầu tiên đến với cơ ngơi mang thương hiệu của Marriott này, Sorrells chỉ có được dăm ba "đồng minh đáng tin cậy". Đó là một sự cô lập cả về công việc chuyên môn lẫn cuộc sống cá nhân. Một tháng ở đó, cứ thấy Sorrells đi tới là người ta im bặt, không nói năng gì hết. Rõ ràng là kế hoạch của cô không hiệu quả. Cô nghĩ thầm, "Các người không biết tôi tới đây là để giúp đỡ các người sao?" .

Dù sao thì cũng có một nhân viên lâu năm trong ban quản lý khách sạn đến gặp cô và nói, "Tôi ủng hộ cô, nhưng lại chẳng biết cô sẽ tiến tới đâu".

***

Trong cuộc đấu tranh nhằm tổ chức lại đội ngũ hướng đến những mục đích đúng đắn, Sorrells phải đối mặt với một thử thách cơ bản, đôi khi là khó khăn nhất dành cho người quản lý: quyết định làm thế nào để kết hợp được mọi nỗ lực của từng cá nhân để vươn tới thành quả cao nhất! Trong cuốn Sự thịnh vượng của các quốc gia, tác phẩm cổ điển về nền kinh tế thị trường tự do, Adam Smith[2] đã mô tả cách làm thế nào để phân tách ngành công nghiệp giản đơn chuyên sản xuất đinh ghim thành một vài công việc riêng rẽ nhằm "mang lại kết quả của việc phân công công việc hợp lý và kết hợp được nhiều hoạt động khác biệt với nhau". Nếu "người đầu tiên kéo sợi kim loại, người thứ hai uốn thẳng, người thứ ba cắt, người thứ tư mài nhọn" thì nhóm người trên sẽ

làm nhanh hơn gấp 200 lần một người làm việc "riêng rẽ và độc lập". Song dù đã có được kết luận rõ như ban ngày ở trên thì hàng thế kỷ qua, các nhà quản lý vẫn phải đau đầu tìm cách kết hợp công việc trong "nhóm" của mình.

[2] Nhà kinh tế - chính trị học và triết gia đạo đức học lớn người Scotland; là nhân vật mở đường cho phát triển lý luận kinh tế.

Vì mỗi doanh nghiệp thường bị phụ thuộc quá nhiều vào trách nhiệm của từng cá nhân vốn kết hợp rất rời rạc với nhau nên nhân tố quản lý đầu tiên là minh bạch hóa công việc. Khi các nhà nghiên cứu của Gallup đi sâu vào các vấn đề dễ dự đoán nhất, thì hóa ra sự kỳ vọng đặt vào người lao động (vốn mang tính cởi mở nhất) lại chính là nhân tố có tầm ảnh hưởng mạnh mẽ nhất. Nhóm làm việc nào ghi điểm cao ở khía cạnh này sẽ có năng suất cao, mang lại nhiều lợi nhuận và sáng tạo hơn. Lợi ích của riêng nhân tố thứ nhất thường nằm ở mức: tăng năng suất lao động lên từ 5% đến 10%, làm vừa lòng hàng nghìn khách hàng và giảm số vụ tai nạn lao động xuống từ 10% đến 20%.

Các doanh nghiệp thường đặt những hộp thư góp ý để người lao động đề xuất sáng kiến, như tiết kiệm chi phí điện năng nhờ việc sử dụng hợp lý một thiết bị nào đó chẳng hạn. Nếu người lao động ít được khuyến khích, thì xét bình quân chất lượng các sáng kiến, việc áp dụng sáng kiến của họ có thể giúp doanh nghiệp tiết kiệm được 4.000 đô la mỗi năm. Trong khi đó, nếu người lao động được khuyến khích nhiều hơn, mức tiết kiệm có thể lên đến 11.000 đô la. Rõ ràng là càng được khuyến khích, người ta càng đầu tư nhiều trí não vào công việc hơn. Trong số 12 nhân tố, biết được mong muốn của người lao động đóng vai trò lớn nhất trên thực tế về mặt các chiến lược tiết kiệm tiền bạc nói chung.

Đối với người quản lý, để có được sự hưởng ứng tích cực từ nhân viên dưới quyền thì nhân tố thứ nhất là cái dễ nhất trong số 12 nhân tố, nhưng chưa hẳn đã là dễ thực hiện. Tính trung bình, chỉ có khoảng một nửa số người lao động (trong dữ liệu nghiên cứu quốc tế của Gallup) đồng tình với tiêu chí hoạt động của doanh nghiệp. Tỉ lệ trên không lấy gì làm to tát ngay cả khi đem đánh giá trên các đối tượng lao động mang vai trò điển hình như nhân viên bảo vệ, bán hàng, lái xe tải, y tá tiếp đón bệnh nhân (trong các bệnh viện) hay nhân viên sản xuất trực tiếp; trong số các đối tượng này, chỉ có từ một nửa đến nhiều nhất là 2/3 đồng tình với tiêu chí hoạt động của doanh nghiệp. Ở các lĩnh vực như khoa học, công nghệ hay những công việc liên quan đến máy vi tính, tỉ lệ trên chỉ còn 1/3. Và thường ta sẽ rất ngạc nhiên khi biết rằng

những người được trả lương cao lại có thể thổ lộ rằng: "Thực ra tôi cũng chẳng rõ mình phải làm những công việc gì!".

Sai lầm dễ mắc phải nhất của các nhà quản lý là ngộ nhận về ý nghĩa của nhân tố đầu tiên khi cho rằng chỉ cần có một giải pháp đơn giản: Nếu người lao động không thấu hiểu điều mong đợi thì để tôi nói cho anh ta biết! Điều này tương tự như khi người Mỹ đi du lịch, do không biết tiếng bản địa nên cứ cố nói tiếng Anh thật chậm, thật to. Và rõ là cách này không ăn thua gì hết!

"Thấu hiểu điều mong đợi" không đơn thuần chỉ là một mô tả về nghề nghiệp. Đó là sự hiểu biết cặn kẽ sự hòa hợp giữa công việc của một người với nhiều người và những mong đợi của họ có gì thay đổi khi hoàn cảnh thay đổi. Có người nói, một nhóm làm việc tốt cũng giống như một ban nhạc jazz vậy, bởi mỗi người đều phải lắng nghe nhạc cụ của người khác khi đang chơi nhạc cụ của chính mình. Mỗi nhạc công càng để tâm nhiều vào các thành viên còn lại trong ban nhạc bao nhiêu, cả ban nhạc sẽ trình diễn tốt bấy nhiêu.

Ví dụ tương phản: cách đây vài năm, có một khóa huấn luyện tập thể ngắn ngày cho các nhà quản lý thuộc các công ty có mặt trong Top 500 do tạp chí Fortune bình chọn. Trong khóa huấn luyện này, người hướng dẫn yêu cầu: "Khi chúng ta đi loanh quanh trong phòng, tôi sẽ đề nghị mọi người tự giới thiệu về bản thân, về công việc và cho biết công việc của mình đem lại sự tăng trưởng lợi nhuận cho công ty như thế nào". Có 25 nhà quản lý trong phòng đó, nhưng chỉ có 5 người đưa ra được mối quan hệ đáng tin cậy giữa công việc của mình và lợi nhuận của công ty. Giả sử tất cả 25 người bọn họ là một ban nhạc jazz, với sự tổ chức kém cỏi như vậy thì chắc hẳn chúng ta chỉ được nghe những âm thanh đinh tai nhức óc chẳng khác gì một ban nhạc học sinh lớp 4 trong buổi tập đầu tiên!

Các doanh nghiệp thành đạt dễ trở nên "phát phì" và tự mãn. Họ có thể tổ chức thành nhiều cấp quản lý dẫn đến việc tạo nên khoảng cách khiến cho nhân tố thứ nhất bị đẩy xuống thành trách nhiệm chính cho các nhân viên quản lý bậc trung. Trên thực tế, ban quản trị phải luôn luôn tự hỏi xem liệu nhân viên quản lý của mình trong tổ chức thứ bậc có thực hiện được đầy đủ mọi trách nhiệm cần thiết nhằm thúc đẩy công ty phát triển không. Song không may là câu hỏi kiểu này thường chỉ được đặt ra khi tiến hành giải pháp cắt giảm chi phí, sau khi các nhân viên quản lý bậc trung tham gia khóa huấn luyện một năm. Và cuối cùng, sau vài năm với những giá trị kinh doanh không rõ ràng,

nhiều người đành phải nhận "một tờ giấy màu hồng"[3].

[3] Nguyên văn: Pink slip, chỉ giấy quyết định cho nghỉ việc do phòng nhân sự của một công ty đưa ra (ở Mỹ thường in trên giấy màu hồng).

Năm 1776, Smith đưa ra thuật ngữ "làm việc theo nhóm" nhờ quan sát những người thợ sản xuất đinh. Ngày nay, ta có thể thấy được sự hợp tác và quản lý trong công việc được vận hành tốt nhất ở các nhóm vận chuyển hàng không, các đội bóng chuyên nghiệp và cả ở các phòng phẫu thuật.

Có thể kể đến một số môi trường làm việc được coi là mẫu mực về yếu tố thấu hiểu sự mong đợi như phòng chỉ huy trên các tàu sân bay chạy bằng năng lượng hạt nhân của Hải quân Mỹ. Ở đó, yếu tố luôn phải đối mặt với sự sống chết lại là động lực khiến người ta tập trung hơn, tạo nên sự phối hợp tuyệt vời trong công việc, bởi chỉ một chút sơ suất cũng dẫn đến bài học đắt giá. Những tàu sân bay lớn nhất của Mỹ dài hơn 300 mét, nặng ít nhất là 73.000 tấn, mang khoảng 5.000 thủy thủ và chứa hơn 80 máy bay từ trực thăng đến các máy bay trinh sát và máy bay chiến đấu. Ở mức độ này, phòng chỉ huy thực ra lại quá hạn chế trong việc kiểm soát máy bay cất cánh liên tục. Chỉ có thể nhờ vào việc lợi dụng tốc độ của tàu mà các máy bay chiến đấu đã nạp đầy nhiên liệu mới phóng được lên không trung, bởi nó bắt buộc phải cất cánh từ vận tốc 0 ki-lô-mét một giờ lên đến 240 ki-lô-mét một giờ trong vòng 2 giây. Hoặc chỉ cần một lỗi nhỏ thôi, máy bay sẽ lao xuống biển và phi công buộc phải tìm đường thoát ra trước.

Hạ cánh xuống sân bay cũng không dễ dàng gì. Máy bay chiến đấu không thể đáp xuống đường băng chỉ dài khoảng 100 mét theo cách bình thường. Thay vào đó, phi công phải tạo ra một "cú rơi có kiểm soát" và bung đuôi móc lên một trong bốn sợi cáp căng ngang đường băng để dừng máy bay lại. Nếu đuôi móc không bắt được dây cáp, phi công lại phải mở hết tốc lực cất cánh một lần nữa rồi mới quay lại hạ cánh. Từ giữa thập niên 50 của thế kỷ trước, đường băng trên tàu sân bay có góc nhọn 100 ở đầu để tạo ra những lối thoát an toàn như vậy, nhưng thực chất nó chỉ làm phức tạp hoạt động của phi công vì nó đòi hỏi anh ta phải đáp xuống thật chính xác so với hướng di chuyển của máy bay.

Một sĩ quan cho biết: "Nếu anh muốn biết rõ hoạt động của một tàu sân bay, hãy tưởng tượng đến một ngày kia, người ta thu nhỏ sân bay San Francisco lại chỉ còn một đường băng ngắn, có mỗi một cổng vào và một thang lên xuống. Phải làm sao cho nhiều máy bay cùng lúc cất-hạ cánh, từ đầu này sang đầu kia đường

băng và yêu cầu tất cả mọi người nếu có ra khỏi sân bay vào buổi sáng thì phải trở lại ngay trong ngày. Phải sắp đặt các thiết bị ngay sát mép thành tàu, ở một khoảng cách trông rất "mong manh". Rồi lại phải tắt cả ra-đa để tránh bị đối phương phát hiện; đồng thời kiểm soát sóng radio thật gắt gao; tiếp nhiên liệu cho các máy bay chiến đấu ngay khi động cơ đang hoạt động; vừa cảnh giác kẻ thù tấn công từ trên không, vừa chĩa tên lửa và rải mìn xung quanh để phòng tàu ngầm. Cả con tàu khổng lồ trên biển được bảo vệ bởi những tay súng tuổi hai mươi, mà một nửa số này lại vô cùng thiếu kinh nghiệm, thậm chí còn chưa nhìn thấy ở đâu có nhiều máy bay đến thế. Và ngoài ra còn phải hết sức cẩn thận để không ai chết oan!".

Những mối nguy hiểm (trên tàu sân bay) là vô cùng, có thể kể ra đây vài ví dụ: Một đoạn băng video của Hải quân Mỹ ghi lại cảnh huấn luyện cho thấy khi đưa máy bay trinh sát EA 6B (loại chuyên phá sóng ra-đa) nạp đầy nhiên liệu vào bệ phóng, một thủy thủ ở quá gần đó đã bị cuốn vào động cơ của nó. Ban ngày, ta có thể quan sát được cánh quạt máy bay vận tải nhưng ban đêm thì không (nên nó có thể là cái bẫy chết người). Khí thải ra từ máy bay vẫn có thể "nướng chín" hoặc hất tung một người ra khỏi boong tàu. Nếu dây cáp dùng để hạ cánh máy bay bị tuột, nó sẽ thành cái roi quất vun vút, phạt đứt mọi thứ hoặc bất cứ ai chạm phải. Mọi người trên tàu đều có những mối nguy hiểm không-thể-kiểm-soát được khi máy bay lên xuống. Ngoài ra, các quả tên lửa và bom mìn còn nhân mức nguy hiểm ấy lên gấp bội.

Nhưng điều đáng ngạc nhiên là trong tất cả những mối nguy hiểm trên, đường băng trên tàu sân bay lại là nơi ít xảy ra tai nạn nhất. Các nhà xã hội học cho rằng, trên boong tàu sân bay luôn có mức HRO[4] rất cao bởi ở đây, mọi nguy cơ đều có thể nhưng hầu như chẳng mấy khi xảy ra. Một nhóm ba nhà nghiên cứu độc lập chuyên về tàu sân bay viết: "Nếu các hành động tiềm ẩn nhiều nguy hiểm diễn ra lặp đi lặp lại mà không gây ra tai nạn nào thì những hành động ấy vẫn rất đáng tin cậy. Người ta hay trông chờ vào mức HRO trong các hoạt động ở nhịp độ cao để duy trì từng giai đoạn vận hành và tạo ra sự tin cậy khi lặp lại các hoạt động".

[4] HRO (high reliability organization): sự tổ chức có độ tin cậy cao.

Mức HRO trong công việc phụ thuộc rất nhiều vào mỗi cá nhân trong tập thể. Anh ta phải biết rõ người ta trông mong gì ở mình, biết làm thế nào để hòa hợp công việc của mình với công việc của tập thể.

Ít nhất từ 70 năm trước, Hải quân Mỹ đã sáng tạo ra hệ thống áo màu (để phân biệt các thủy thủ phục vụ trên boong tàu sân bay) nhằm tránh cảnh hỗn loạn bởi công việc sắp đặt vốn rất nguy hiểm và diễn ra ở tốc độ cực cao. Ngày nay, có 7 màu áo trong hệ thống nói trên:

- Nhân viên tiếp nhiên liệu máy bay: áo màu tía,

- Nhân viên xếp chỗ và vận hành thang nâng máy bay: áo xanh da trời,

- Nhân viên lắp đặt vũ khí máy bay: áo đỏ,

- Nhân viên phụ trách cánh máy bay: áo nâu,

- Sĩ quan tín hiệu hạ cánh và nhân viên giám sát an toàn: áo trắng,

- Nhân viên bệ phóng và thiết bị phanh hãm máy bay: áo xanh lá cây,

- Chỉ huy không lưu mặc áo bó màu vàng, đây là vị trí được mơ ước nhất của các binh sĩ phục vụ trên boong, những người chịu trách nhiệm sau cùng về mọi việc diễn ra ở đường băng rộng 1,8 hecta nguy hiểm nhất thế giới này.

Theo hướng dẫn của chỉ huy không lưu, các thủy thủ sử dụng bộ đàm và tín hiệu tay để phối hợp với mọi thành viên khác trong tổ. Họ có hơn 100 tín hiệu cho mắt thường. Nét đặc trưng đáng kinh ngạc nhất của các tổ phục vụ trên boong tàu sân bay không phải ở chỗ "mọi người đều làm tốt nhiệm vụ được giao", mà là dưới áp lực công việc ghê gớm đè lên toàn bộ thủy thủ đoàn cũng như đối với từng cá nhân riêng biệt, mỗi thành viên trong các tổ vẫn tự điều chỉnh được mình theo hiểu biết đối với chức năng nhiệm vụ của người khác; hay phối hợp (liên lạc) thật hiệu quả để đảm bảo tất cả mọi thứ đều hoạt động đồng bộ. Có một miêu tả thế này: "Thủy thủ đoàn hoạt động hệt như một đội bóng vậy. Ai cũng phải để ý đến công việc của người khác và tất cả cùng liên lạc thường xuyên với nhau qua điện thoại, radio, tín hiệu tay và cả giấy viết tay. Dòng thông tin liên tục này giúp phát hiện nhiều sai sót ngay trước khi chúng gây ra bất cứ tổn thất nào".

Sự hài hòa này có nét gì đó tương đồng với một điệu ba-lê hay một bản giao hưởng. Các nhà xã hội học thì đặt cho nó những cái tên rất đa dạng: mối tương quan chú ý, sự cộng tác linh hoạt, nhận thức có phân biệt, ý chí tập thể. Tóm lại, tất cả các thuật ngữ trên đều đề cập đến sự khác biệt giữa ý thức của từng cá nhân về

nhiệm vụ của mình, nhưng lại đặt trong mối tương quan hòa hợp với người khác, qua đó cùng vươn tới mục đích lớn hơn của tập thể. Quan điểm toàn diện này chính là: thấu hiểu những gì người lao động mong đợi sẽ tạo nên tập thể vững mạnh!

Phải thừa nhận rằng, nếu (người quản lý) đánh giá đúng mức độ tài năng của từng người trong nhóm làm việc thì chắc chắn sẽ dẫn tới sự hoạt động hiệu quả hơn rất nhiều. Tất nhiên, tài năng lúc nào cũng quan trọng, vấn đề về tài năng có vị trí đặc biệt và quan hệ mật thiết với bốn nhân tố khác trong số 12 nhân tố quản lý. Nhưng sự kiểm chứng từ nhiều lĩnh vực khác nhau cho thấy chỉ riêng tài năng không thôi thì chưa đủ, thậm chí kể cả những nỗ lực cá nhân xuất chúng.

Giờ ta hãy xét đến những bài học trong bóng rổ chuyên nghiệp. Như những người quản lý hay giám sát các nhóm làm việc thông thường, huấn luyện viên bóng rổ cũng phải tất bật với mọi vấn đề của công việc quản lý như giữ chân các cầu thủ tài năng, thưởng phạt, thúc đẩy phát triển đội bóng... Một trận bóng thuộc giải NBA chắc hẳn mang tính giải trí nhiều hơn so với các buổi họp của phòng marketing hay họp chiến lược của ban quản trị công ty. Mỗi trận bóng rổ được ấn định thời gian rõ ràng (4 hiệp, mỗi hiệp 12 phút trong giải NBA, luật quốc tế là 10 phút) chứ không kéo dài lê thê như mấy cuộc họp và các cầu thủ thì dễ ghi điểm hơn so với những nỗ lực kinh doanh của các doanh nhân. Nhưng nếu nhìn bằng con mắt của những nhà thống kê thương mại, ta sẽ thấy giải NBA chính là "phòng thí nghiệm" hoàn hảo để tìm hiểu không chỉ các đội bóng rổ mà còn cả các nhóm làm việc nói chung.

Sau khi nghiên cứu trên những con tàu sân bay của Hải quân Mỹ và muốn mở rộng thêm đối tượng, ba giáo sư về lĩnh vực quản lý kể trên đi vào nghiên cứu số liệu thống kê ở giải NBA để tìm hiểu vấn đề: liệu những nỗ lực cá nhân của riêng từng cầu thủ khi họ thi đấu cùng nhau có tác dụng thúc đẩy cả đội bóng phát triển hay không. Ba vị giáo sư đã phân tích số liệu của 23 đội bóng tham dự giải từ năm 1980 đến 1994. Kết quả cho thấy: đội hình chính thức càng ổn định bao nhiêu (tức là ít có những cuộc chuyển nhượng cầu thủ đến và đi), họ sẽ càng thi đấu tốt bấy nhiêu.

Một cầu thủ mới gia nhập đội thường phải tập chạy theo nhiều kiểu để huấn luyện viên phác họa ra được những nét cơ bản và bố trí vị trí chiến thuật hợp lý. Chiến lược chung hay được áp dụng là: dự tính lối chơi và triển khai luyện tập theo sự sắp đặt vị trí cầu thủ một cách hợp lý nhằm đánh bại đối phương. Các nhà nghiên cứu gọi đây là "sự hiểu biết trực diện". Nhưng bất cứ một fan bóng

rổ nào cũng biết rằng, vẽ sơ đồ chiến thuật là một chuyện, áp dụng trên sân lại là chuyện khác, bởi nó đòi hỏi không chỉ mỗi cầu thủ có ý thức rõ được nhiệm vụ của cá nhân anh ta hay không mà còn có nhiều yếu tố khác. Thành tích của mỗi đội cũng phụ thuộc vào khả năng nắm bắt hàng trăm sắc thái và cách phối hợp đồng đội trong một trận đấu của cầu thủ. Có nhà bình luận từng ví bóng rổ như một "môn thể thao hóa học". Ba nhà nghiên cứu của chúng ta viết: "trực giác", ám chỉ sự nhạy bén của các cầu thủ đối với phong cách thi đấu của đồng đội, không thể nào dạy được bằng sách vở hay bài giảng, mà phải bằng kinh nghiệm thực tế. Chỉ nhờ con đường thi đấu thực tế cùng với nhau, qua các kinh nghiệm dần được tích lũy, mỗi thành viên trong đội mới tự xây dựng được "trực giác" của riêng mình về đồng đội trong mỗi trận đấu. Chính điều này tạo nên sự đồng bộ cho cả đội bóng.

Năm 2005, hai giáo sư Robert S. Huckman và Gary P. Pisano đưa ra ý tưởng về một bước tiến xa hơn trong việc khảo cứu vấn đề: tác động của nhóm các bác sĩ phẫu thuật lên thành công của từng bác sĩ riêng biệt. Theo lẽ thường, bác sĩ phẫu thuật tim mạch hay bị đánh giá bằng từ "có thể", dựa trên khả năng cũng như những thành công sau các ca mổ của riêng mình bác sĩ đó. Hai giáo sư quyết định kiểm nghiệm giả thiết trên sau khi phát hiện ra rằng trong suốt hai năm 1994 và 1995, bang Pennsylvania đã giữ kỷ lục về phẫu thuật cấy ghép động mạch vành nhân tạo. Dữ liệu nghiên cứu bao gồm 38.577 liệu pháp do 203 bác sĩ sử dụng tại 43 bệnh viện. Giả sử các bác sĩ phẫu thuật tim mạch thường "chạy sô" giữa ít nhất là hai bệnh viện; vậy ở những nơi được họ đầu tư ít thời gian hơn, thành công của họ có bị ảnh hưởng khác đi không? Cũng như cầu thủ bóng rổ, chắc họ phải làm việc tốt hơn nếu được "thi đấu trong một đội quen thuộc" và "trên sân nhà" chứ?

Ghi điểm cho các bác sĩ là công việc khá phức tạp, nhưng vẫn có thể làm được. Cần có những con số thống kê về khả năng "giảm nguy cơ tử vong" để đánh giá chất lượng bác sĩ. Đây là tiêu chuẩn bao gồm những đặc điểm thông thường của bệnh nhân như độ tuổi, giới tính, các chứng bệnh về huyết áp, tim mạch, thận và nhiều yếu tố khác nữa. Kết hợp các điều trên với kết quả điều trị của bệnh nhân sẽ cho phép chúng ta so sánh chất lượng nhiều nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Robert S. Huckman và Gary P. Pisano viết, "Kết quả này... dựa trên khảo sát một số lượng đông đảo các bác sĩ và bệnh viện, đủ để đưa ra đánh giá xác đáng về hoạt động của họ". Tuy vậy, đó chỉ là cách nói của những nhà nghiên cứu khi họ đặt mọi vấn đề tương đồng với nhau. Còn bạn sống hay chết lại phụ thuộc vào bác sĩ phẫu thuật và cả kíp mổ làm việc tốt đến mức nào. Thực chất đây mới là một "ý nghĩa lớn

lao".

Khi số liệu phân tích làm ta chán ngán thì kết luận của nó lại rất dễ hiểu: Bác sĩ phẫu thuật sẽ hoạt động tốt hơn trong bệnh viện, nơi mà ông ta có nhiều ca mổ thường xuyên hơn, so với những nơi "chạy sô kiếm thêm" khác. Hai vị giáo sư viết tiếp, "Chúng tôi nhận thấy có một nét đặc trưng đáng kể trong công tác phẫu thuật. Chính xác hơn, số lượng lớn các ca mổ trong thời kỳ cao điểm của một bệnh viện có mối tương quan với việc giảm tỉ lệ tử vong cho bệnh nhân. Tuy nhiên, số lượng các ca mổ này dù lớn vẫn không làm chất lượng phẫu thuật khá lên mấy. Bởi thế nên (khi các bác sĩ "chạy sô") ca mổ ở bệnh viện này tốt, sang bệnh viện khác lại không bằng. Bác sĩ không dễ gì giảm được tỉ lệ tử vong ở những nơi ông ta làm bán thời gian vì, theo số liệu điều tra, phẫu thuật tim mạch cũng đòi hỏi sự phối hợp của nhiều người không khác gì một môn thể thao đồng đội.

Tại sao lại thế? Lý do là: cũng như để hạ cánh xuống tàu sân bay, người ta cần không chỉ có mỗi một phi công, hoặc để thắng một trận bóng rổ thì riêng một cầu thủ ngôi sao cũng chẳng thể làm nên chuyện. Đó là tầm quan trọng của cả tập thể. Theo Robert S. Huckman và Gary P. Pisano, ta không thể chuyển được hết sang nơi khác những hiệu quả sinh lợi vốn bắt nguồn từ các "bí quyết ngầm" được tích lũy trong nội bộ một tổ chức. Các nhà nghiên cứu cho rằng, một bác sĩ phẫu thuật ở bệnh viện chính của mình có thể nhận thấy các y tá nói chung thường không thẳng thắn nêu ra những vấn đề gặp phải trong quá trình phẫu thuật. Và đến khi họ "lên tiếng" thì tình hình đã thực sự tồi tệ. Ở một bệnh viện nhất định, bác sĩ phẫu thuật cũng có thể nắm được thói quen của bác sĩ gây mê cùng ca mổ; hoặc quen thân với bác sĩ nội trú để qua đó biết được nhiều thông tin về bệnh nhân đang hồi phục sau ca mổ của mình một cách nhanh chóng, thẳng thắn. Bạn cứ ngẫm mà xem, những mối quen biết ấy sẽ khiến các ca mổ tốt hơn biết bao. Ở bệnh viện mà các bác sĩ làm việc không cố định, họ sẽ hoạt động kém hiệu quả hơn vì thiếu sự hòa hợp (với nhiều yếu tố khác).

Nghiên cứu về các nhóm bác sĩ tim mạch trùng khớp với số liệu thống kê tỉ lệ tử vong tại nhiều bệnh viện mà các nhà nghiên cứu của Gallup tiến hành phân tích. Một trong những yếu tố đáng kể quyết định tới sự sống chết của bệnh nhân (điều tra tại một trong 152 cơ sở y tế) là mức độ nhiệt tình của y bác sĩ. 152 cơ sở nói trên được chia làm bốn nhóm dựa theo tiêu chí của nhân tố thứ nhất. Ở nhóm các cơ sở với đội ngũ y bác sĩ có mức độ tận tụy thấp nhất, tỉ lệ bệnh nhân bị các biến chứng "có thể tránh được" cao hơn 12% và tỉ lệ bệnh nhân tử vong cũng do các nguyên nhân "có thể tránh

được" cao hơn 21%, so với nhóm cơ sở có đội ngũ y bác sĩ tận tụy nhất.

Ở khách sạn Marriott, phía nam sân bay Dallas, thì chẳng có ai phải mổ tim cả. Họ chẳng chơi bóng rổ mà cũng không phải lái máy bay chiến đấu hạ cánh xuống đường băng. Nhưng Nancy Sorrells vẫn cần một tập thể gắn kết và những kỳ vọng rõ ràng như trong các trường hợp đó để mọi nỗ lực có được kết quả tốt hơn. Bởi điều hành khách sạn cũng là một môn thể thao đồng đội.

***

Sorrells quyết định xem xét lại tiếng nói chung với tập thể mà cô đang lãnh đạo: "Tự tôi đảm nhận việc ấy. Nếu họ không biết tôi đang đi tới đâu, thì đó là do tôi chưa rõ ràng với họ mà thôi".

Sorrells triệu tập một cuộc họp gồm 14 trưởng bộ phận. Cô nhất định đòi phải cải thiện tình hình tài chính và nâng cao quyền giám sát của mình đối với việc chuyển đổi này. Cô nói với họ: "Chúng ta đang cùng trên một chiếc bè cứu sinh. Chừng nào tôi còn hô 'Chèo!' thì ta còn phải tiến lên phía trước". Cô gói gọn cuộc nói chuyện với nhân viên xung quanh năm khía cạnh thuộc nhiệm vụ của khách sạn: làm vui lòng khách đến - vừa lòng khách đi, khiến mọi nhân viên có thiện cảm với công việc, sinh lợi cho khách sạn, chất lượng dịch vụ bên trong khách sạn, sự phát triển của khách sạn. Nếu một sản phẩm dịch vụ hay thủ tục nào không liên quan tới các mục đích trên, nó sẽ không có ý nghĩa gì. Một số nhân viên chống đối, hoặc họ tự đi kiếm việc khác, hoặc sẽ bị cho thôi việc. "Đã làm quản lý thì không nên kéo bè kết đảng mà cũng không được ngại giám sát người khác", Sorrells cho biết.

Vì sự chỉ đạo cương quyết này mà nhân viên dưới quyền Sorrells nhận thấy cô đã trở nên dễ gần hơn một chút trong suốt thời gian họ làm việc chăm chỉ hơn để đạt được thành tích cao hơn. Shannon Small, trợ lý kinh doanh, kể: "Mới đầu, Sorrells rất hăng hái, lúc nào cũng muốn vượt lên trước. Cô ấy bảo 'Không có gì là vớ vẩn hết, đấy mới là cách chúng ta làm!'. Rồi thì nhiều người cũng bị ảnh hưởng theo cô ấy và tự nhủ 'Đây là tài sản của tôi, đây là khách sạn của tôi, đây là nơi tôi làm việc'".

Rốt cuộc, cả hai bên đều thoải mái. Theo Brandon Overby, nhân viên giám sát dịch vụ khách hàng, họ phải mất một thời gian mới khởi động bắt kịp Sorrells. Shannon Small nói thêm: "Tất cả chúng tôi đều suy nghĩ cởi mở với nhau. Nancy cũng thế. Với tôi thì rõ ràng là 'Anh cởi mở với tôi, tôi cởi mở với anh, chúng ta cùng

hợp tác'. Và mọi công việc đều tuân theo tinh thần ấy".

Hiểu được cô, nhân viên của Sorrells nhận ra sếp mình làm việc quá chăm chỉ, thực sự quên mình vì nhiệm vụ. Cô chịu khó học thêm tiếng Tây Ban Nha để giao tiếp tốt hơn với phần lớn các nhân viên gốc

Tây Ban Nha hoặc Bồ Đào Nha. Thậm chí, theo lời Overby: "Sếp có con nhỏ, thế mà suốt mấy tháng qua, mới 6 giờ sáng đã thấy sếp đi làm vì muốn nắm rõ tình hình khách sạn". Và bất chấp mọi thử thách, Sorrells vẫn giữ được "tinh thần thép". Cô kiên cường nhưng luôn công bằng và không bao giờ to tiếng với ai.

Sau khi Sorrells và nhân viên của cô trở nên đồng thuận, vẫn còn nhiều thứ ngổn ngang và hầu hết đều phải đi sâu vào từng chi tiết. Như thay bóng đèn cháy, bàn ghế xập xệ, đá lát trần bị vỡ... "Bạn phải thật cầu kỳ! Nếu không, những sai sót nhỏ sẽ dễ bị bỏ qua", Mike, trợ lý Tổng giám đốc, nói.

Còn theo Terry Hogg, nhân viên giám sát bảo quản, họ bắt đầu bằng những điều cơ bản như đi làm đúng giờ, hoàn thành mọi việc dù là nhỏ nhất. Đến lần họp sau, họ đã có thể định mức thành tích cao hơn. Các mục tiêu thì vẫn thế, song mức độ kỳ vọng thì cứ lớn dần lên theo từng tháng.

Nhân viên ở đây có thể dựa vào một cuốn cẩm nang ghi rõ chi tiết từng việc như: đi vòng ra sau bàn đưa chìa khóa cho khách theo phong cách chuyên nghiệp hơn; không chỉ tay khi khách hỏi thang máy ở đâu mà phải đưa khách đến tận nơi; không xả nước khi cọ bồn tắm; không để điện trong phòng trống; nếu có vật gì bị rách hoặc mòn cần viết ngay phiếu yêu cầu sửa chữa; không để có rác trong hoặc xung quanh khách sạn; mỗi sáng đều phải kiểm tra chìa khóa của bộ phận quản lý ở quầy lễ tân và kiểm tra lại khi khách trả phòng - các quy tắc này phải được tuân thủ tuyệt đối, không có bất kỳ ngoại lệ nào.

Chính sự chu đáo này đã giúp khách sạn cải thiện "điểm điều tra cơ bản" từ 59 đến 95 điểm (thang điểm 100) chỉ sau chín tháng kể từ khi Sorrells đến. Tấm áp phích treo trên cầu thang dẫn tới văn phòng của cô nhắc nhở mọi người khi đi ngang qua bằng khẩu hiệu: "Bạn chỉ có thể có được thứ bạn kiểm soát được, không phải thứ bạn mong đợi được".

Thật khó mà vạch ra rõ ràng những mức độ để tạo ra ấn tượng đặc biệt tốt đẹp cho khách. Điều đó cũng phụ thuộc vào việc mở rộng

mục tiêu từ khâu quản trị cả quá trình đến khi đạt được kết quả. Sorrells đã nỗ lực để nhân viên của cô ý thức hơn về nghề nghiệp của họ. Ví dụ: nhân viên lễ tân không chỉ làm mỗi việc giao chìa khóa phòng và quẹt thẻ tín dụng cho khách mà còn phải làm tất cả những gì cần thiết đối với từng khách riêng biệt. Bryana Nealy, đại diện bộ phận phục vụ khách hàng, nói: "Công việc của tôi là phục vụ khách, đối xử với họ như với chính bản thân mình. Và điều quan trọng không phải là làm gì mà là làm như thế nào".

Các nhân viên giám sát ở đây thay phiên nhau làm một công việc gọi là "nhiệm vụ sàn đá hoa": Tức là dành mấy tiếng đồng hồ ở tiền sảnh trong lúc đông khách nhất, quan sát và giúp khách ra vào. (Thường theo thỏa thuận giữa họ với nhau, nếu ai đó bỏ lỡ một lần làm nhiệm vụ này, lần sau anh ta/cô ta sẽ phải làm bù ba ca tiếp theo.) Khách đợi ở sảnh sẽ được mời uống cà phê, được chỉ dẫn, được giúp mang hành lý. Họ sẽ cùng chung sức mỗi khi có quá nhiều khách vào cùng một lúc.

Khi được hỏi lúc nào thì họ gắn bó nhất với nhau như trong cùng một đội, các nhân viên làm việc ở khách sạn Marriott đều nói về "những vị khách bồn chồn". Lý do là bởi ở gần sân bay, đây là một trong những nơi mà hành khách tìm đến nếu bị kẹt lại ở Dallas, vốn hay gặp thời tiết xấu. Những người này thường không mang theo giấy vệ sinh, quần áo ngủ hay quần áo dự phòng.

Faver nói: "Bạn thử tưởng tượng có tới 175 khách đến khách sạn cùng lúc bằng xe buýt. Họ làm thủ tục nhận phòng cùng một lượt, mà trông ai cũng có vẻ đói ngấu rồi". Các nhân viên, thay vì cứ chôn chân tại vị trí phân công của mình, phải cùng nhau đến tiền sảnh trước tiên, sau đó tới khu nhà hàng và cung cấp các vật dụng cần thiết như bàn chải đánh răng, lược ngay khi "làn sóng khách" tràn vào.

Những lúc khác, "tình huống khẩn cấp" có thể chỉ bao gồm một vài khách hay thậm chí là một khách, như tổ chức cho một vị tổng giám đốc điều hành nào đó lên nhận giải thưởng trước 2000 người chẳng hạn. Vị này quên béng mất phải thắt cà vạt, mà bà vợ thì cứ cuống cả lên. Đến lúc không còn thời gian để chạy ra cửa hàng mua, Overby bèn tháo luôn cà vạt của mình đưa cho bà ta. Anh kể: "Ông giám đốc khi trả lại tôi cái cà vạt còn kèm theo một lá thư cảm ơn rất mùi mẫn. Những lá thư kiểu này khiến người ta cảm thấy rùng mình".

Sorrells thừa nhận, cô biết rằng khách sạn đang biến chuyển khi bắt đầu có người đến khoe với cô và khách hàng cũng bắt đầu để

lại thiệp khen ngợi, ghi rõ họ tên mình.

Sorrells cũng có tính cầu toàn và điều đó có thể đã không làm các nhân viên của cô thoải mái nếu cô không biết thể hiện một cách tinh tế. Hogg nói: "Chúng tôi chú ý nhiều hơn đến chất lượng thức ăn, xem khu nghỉ giải lao có sạch sẽ không, kể cả phòng vệ sinh của nhân viên nữa, chú ý nhiều hơn bằng cách trải cả thảm, đặt hoa trong phòng vệ sinh của nhân viên khiến họ nghĩ rằng chúng tôi còn quan tâm đến cả họ nữa. Chúng tôi không phải chỉ làm mỗi một việc là bắt họ ra ngoài kia phục vụ khách hàng. Chúng tôi dành thời gian như nhau cho cả "mặt trước" lẫn "mặt sau" của cái phòng vệ sinh đó".

Trong cuộc họp đánh giá cấp độ khách sạn, lòng tận tâm của nhân viên trong khách sạn đã có bước tiến vượt bậc từ vị trí thứ 25 lên vị trí thứ 6 trong chuỗi 31 khách sạn của Winegardner & Hammons, Inc. từ khi Sorrells đến. Sự tận tâm ấy cao hơn so với toàn bộ 90% còn lại của các nhóm làm việc khác trong dữ liệu của Gallup và được xếp ở nhóm cao nhất xét về tiêu chí của nhân tố thứ nhất.

Viễn cảnh tài chính là rất sáng sủa. Sau khi tăng được mức tận tâm của nhân viên, khách sạn có thể duy trì mức giá trung bình là 125 đô la một đêm. Small, Giám đốc kinh doanh, cho biết: "Chúng tôi đã tăng được giá và giữ được mức ổn định. Lúc tôi mới tới, khách sạn phải hạ giá xuống một nửa. Suốt năm 2004, tôi phải nhìn lại sổ sách kế toán vì đã phải hạ giá nhiều dịch vụ quá". Khi Sorrells mới đảm nhiệm, ngân quỹ thâm hụt một tỉ rưỡi đô la, từ khi việc kinh doanh được cải thiện, con số ấy trở thành lãi 500.000 đô la.

Dù Sorrells có khắt khe đi nữa thì cô vẫn hết lòng vì sự thành công của các nhóm khác. Cô tất bật để người khác có thể hoàn thành công việc, như giúp Faver được nhận danh hiệu "Nhà quản lý của năm" của WHI chẳng hạn. "Tôi muốn họ có được cảm giác đó, Nhà quản lý của năm, tuyệt đấy chứ!", Sorrells thổ lộ.

Overby nhận xét: "Cô ấy quan tâm hết mực đến cả khách hàng lẫn nhân viên". Chẳng bao lâu sau khi vực dậy khách sạn của mình, Sorrells nhận được vài phần thưởng không ngờ tới tại hội nghị các viên quản lý trong mạng lưới Marriott trên toàn thế giới. "Tôi thực sự bất ngờ vì khi đó tôi chỉ quan sát hội nghị và đột nhiên nhận ra rằng họ đang nói đến khách sạn của mình", cô kể. Cô được mời lên sân khấu nhận "Phần thưởng toàn cầu về lãnh đạo" vì đã thành công trong việc khích lệ sự tận tụy của nhân viên ở khách sạn

Marriott phía nam sân bay Dallas này.

Cô cũng nhận thấy từ đó có những sự thay đổi với mình trong các dịp nghỉ lễ, như có đến hàng tá thiệp Giáng sinh được gửi tới cô. “Có lần Sorrells kể với tôi rằng năm ngoái chẳng có ai gửi thiệp cho cô ấy cả. Tôi bảo - Không, rồi sẽ có người yêu quý cô thôi. Nhưng giờ thì cô ấy nhận được thiệp Giáng sinh từ tất cả mọi người. Chúng tôi nói đùa với cô ấy như vậy”, Overby kể.

Nhân tố quản lý thứ hai
Nguyên liệu và trang thiết bị

Suốt cả năm, lò nấu thủy tinh ở Rio Claro, Brazil ngày đêm sáng rực bởi hơn 100 tấn thủy tinh nóng chảy mỗi ngày. Người ta không thể quan sát thủy tinh lỏng bằng mắt thường hay đến quá gần nếu không muốn bị nướng cháy. Công nhân ở đây được trang bị nghèo nàn, phải đeo kính đen và mặt nạ bảo hộ đặc biệt để tiếp cận cửa lò trông hệt như miệng núi lửa nhân tạo đầy dung nham trong một khoảng thời gian rất ngắn.

Với công suất vài tấn một giờ, nguyên liệu thô bao gồm dolomite, nhôm, cao lanh và natri cacbonat được đổ vào miệng lò, đồng thời một lượng thủy tinh lỏng ở nhiệt độ 1.6000C cũng chảy ra bể chứa thành "một dòng sông nhỏ màu da cam" rồi lại chảy xuống tiếp các khuôn định hình ở gần đấy. Chỉ trong tích tắc, thủy tinh lỏng chảy qua hàng nghìn lỗ nhỏ xíu, nguội đi và nhanh chóng chuyển từ thể lỏng sang thể rắn rồi vào những ống lớn để thành sản phẩm cuối cùng là thủy tinh sợi.

"Tôi đã làm việc ở đây được 15 năm, vậy mà vẫn thấy thú vị về cái quy trình sản xuất này, còn các anh thì không được chứng kiến hàng ngày nên thấy lạ là phải!", anh công nhân tên Jose Duil Dos Santos nói với tác giả bằng tiếng Tây Ban Nha.

Ngược lại, cách Sao Paulo, Brazil 275 ki-lô- mét, nhà máy thủy tinh sợi lớn nhất thế giới Owens Corning được trang bị với mọi điều kiện, thiết bị tối tân. Thế nên cũng không có gì ngạc nhiên khi Owens Corning có đòi hỏi rất cao đối với thiết bị và nguyên liệu để đảm bảo cho công nhân làm việc an toàn, thoải mái và năng suất. Các cư dân địa phương cũng coi nhà máy là "kiểu mẫu" về làm việc theo nhóm. Song thực tế, tinh thần hòa nhập với nhau và hoạt động cải tiến công cụ bên trong nhà máy lại thấp hơn nhiều so với những điều kiện thuận lợi mà họ yêu cầu.

Tập đoàn Owens Corning được thành lập nhờ vào việc phát minh và sản xuất ra thủy tinh sợi và đến nay đã làm ra được nhiều loại sản phẩm khác nhau, mang lại nguồn thu chủ yếu cho nhà máy.

Năm 1923, nhà nghiên cứu Dale Kleist thuộc Công ty Owens Illinois chuyên sản xuất đồ nhựa và thủy tinh tình cờ để ý tới một vòi phun khí nén thoát ra từ dòng thủy tinh nóng chảy. Nó kéo giãn thủy tinh thành sợi mảnh. Đây là một bước đột phá bất ngờ và lúc đó, Tập đoàn Corning cũng đang tiến hành một nghiên cứu tương tự. Năm 1938, Owens Illinois và Corning nỗ lực sáp nhập thành Tập đoàn thủy tinh sợi Owens Corning, sau này nổi tiếng nhất nước Mỹ nhờ thương hiệu thủy tinh sợi xây dựng màu hồng. Có điều đáng nói là ở chi nhánh Brazil, Công ty trách nhiệm hữu hạn thủy tinh sợi Owens Corning A.S. vẫn cứ sử dụng mẫu thiết kế thủy tinh sợi mà ở Mỹ người ta đã bỏ từ năm 1996.

Các lò ở Rio Claro sản xuất thủy tinh sợi từ năm 1971. Đến nay, quy trình sản xuất cơ bản không thay đổi gì nhiều bởi các nhà vật lý và hóa học vẫn duy trì dạng sợi như cũ. Nhờ vào trọng lực, một dòng không khí và phần sợi đã nguội cứng kéo thủy tinh lỏng từ dưới máng qua 2.400 lỗ nhỏ. Một vòi phun nước làm nguội thủy tinh và một con lăn hóa chất chuyển thủy tinh từ dạng dễ vỡ thành sợi thủy tinh dẻo.

Trong khi cốt lõi quy trình sản xuất không thay đổi thì nhiều chi tiết lại được cải tiến, thường là nhờ vào các sáng kiến của chính những người công nhân. “Người lao động phải biết mình cần gì”, Enio Wetten, người quản lý vận hành chính kỳ cựu và khiêm tốn đã làm việc trong xưởng suốt 27 năm qua, nói. Wetten giám sát một nhóm có 10 đốc công và 70 công nhân làm việc suốt ngày đêm. “Mọi thứ ở đây đều phụ thuộc vào lò nấu thủy tinh”, ông cho biết. Các thành phần khác của xưởng như máy kéo sợi thủy tinh có thể nghỉ ngơi đôi chút vào những lúc bảo dưỡng hoặc giờ ăn trưa. Còn lò nấu thủy tinh phải hoạt động liên tục vì nếu tắt sẽ rất khó để khởi động lại.

Giống như bất cứ loại hình, đơn vị kinh doanh nào khác, những sáng kiến góp ý cải tiến ở Rio Claro bao trùm lên mọi lĩnh vực, qua đó có thể dễ dàng đáp ứng được các nhu cầu đặc biệt như chế tạo ra loại thủy tinh lớn hơn mà vẫn an toàn hoặc tăng vốn đầu tư, điều phải mất nhiều năm mới thực hiện được. Tất cả những điều trên đều nằm trong phạm trù của nhân tố thứ hai: Phải đảm bảo cho công nhân có đủ nguyên liệu và thiết bị cần thiết để sản xuất hiệu quả. Tầm quan trọng của nhân tố này thường được minh họa trong những tình huống trái ngược: Khi người lao động thiếu

phương tiện để hoạt động có hiệu quả dẫn đến công việc thất bại nhanh chóng, họ sẽ bất bình với công ty rằng tại sao lại đẩy mình vào tình thế khó khăn như vậy.

Việc đáp ứng một cách hợp lý cho nhu cầu công việc của người lao động bao gồm hai khía cạnh. Nếu đơn thuần chỉ xét đến chức năng thực dụng thì các công cụ phù hợp sẽ giúp người ta làm việc an toàn hơn, dễ dàng hơn và có năng suất hơn. Wetten cho biết điều đầu tiên ông nghĩ đến là sự an toàn, họ luôn tự hỏi liệu có gặp phải sự mạo hiểm nào không. Các công nhân của ông làm việc trong môi trường nhiệt độ cao và những thứ dễ cháy nổ như khí gas, khí oxy chẳng hạn. Do đó mọi trang thiết bị cần phải có chất lượng tốt nhất.

Tương tự, việc người lao động nhận thức được rằng công ty đứng đằng sau anh ta, cung cấp cho anh ta mọi thiết bị cần thiết đúng như mong muốn, được coi là một động lực tâm lý mạnh mẽ. Dos Santos nói về nơi anh làm việc: "Đây là một công ty chú trọng đến con người, khiến tôi tin tưởng vào công việc của mình".

Ngoài ra, trong các xưởng ở Rio Claro, ta phải xét đến đôi găng tay của những người tước sợi, công nhân khắc phục sự cố gián đoạn dòng chảy thủy tinh lỏng từ khuôn sợi xuống bể chứa tầng dưới. Nếu không đeo găng, tay họ sẽ bị đâm nát. Nhưng đeo găng vào họ lại khó cảm nhận được những sợi thủy tinh nhỏ xíu như sợi tóc rộng chừng 10 đến 15 mi-crô-mét.

Rogerio Nodari, một người tước sợi, nói, "Thoạt đầu, chỉ có những đôi găng rất bất tiện. Sau đó, phòng bảo hộ lao động cung cấp cho bọn tôi loại găng đúng như ý muốn". Dos Santos, đang thử một loại găng mới, cũng đồng tình, "Tôi cần phải vừa cảm nhận được từng sợi thủy tinh, vừa thấy an toàn. Đây chỉ là một chi tiết nhỏ nhưng lại tạo nên sự khác biệt lớn. Loại găng này giúp ta làm việc tốt hơn, không sợ tay bị tổn thương".

Công nhân tước sợi thủy tinh sử dụng một dụng cụ kim loại màu đỏ trông giống như chiếc lược để tách sợi khi đưa chúng qua máy. Từng sợi một xuyên qua các "răng lược" khiến cho công việc dễ dàng hơn. Chịu trách nhiệm giám sát, ông Wetten nói, "Chúng tôi luôn thử nghiệm những loại lược mới".

Chuyên gia vận hành định hình sản phẩm Valdemir Pistarino cho biết người ta cũng cần một sự cân bằng tương tự khi sử dụng ống thổi không khí qua các lỗ cho sợi thủy tinh xâu qua. Họ đã thử một loại ống thổi nhỏ, song không tạo đủ lực để đẩy thủy tinh

lỏng qua lỗ định hình. Còn loại ống thổi lớn lại tạo ra lực đẩy quá mạnh. Chỉ có loại ống thổi kích cỡ vừa phải mới hoạt động hiệu quả. Sau đó, người ta tạo được một bước cải tiến đáng kể khi lắp thêm vào ống thổi một lá chắn hình tròn trên tay cầm để ngăn ngừa sức nóng tỏa ra từ thủy tinh lỏng bên trên. Pistarino cho biết: "Đó là nhờ vào quá trình hợp tác mật thiết giữa công nhân và người quản lý".

Khi được hỏi về các thiết bị tạo thuận lợi hơn trong sản xuất, Dos Santos đứng dậy kéo một bên ống quần, chỉ vào tấm đệm chỗ đầu gối, nói: "Khi làm việc thường phải quỳ, nên tấm đệm này giúp chúng tôi thấy thoải mái hơn".

Người ta yêu cầu công nhân phải giám sát thật cẩn thận nhiệt độ bên trong lò nấu. Trước đây, họ dùng một nhiệt kế quang học trông giống như kính thiên văn ngắm qua cửa lò để quan sát nhiều vị trí khác nhau bên trong lò. Công việc này không nguy hiểm nhưng nhiệt độ quá lớn, dễ gây khó chịu. Các viên đốc công trong xí nghiệp đã tìm ra một loại nhiệt kế hồng ngoại cho phép việc quan sát được nhanh chóng hơn. Theo Wetten, người quản lý chăm lo tốt cho công nhân thì công nhân cũng sẽ chăm lo tốt hơn cho lò nấu.

Những cải tiến nhỏ đối với thiết bị và nguyên liệu sử dụng hàng ngày của công nhân có thể tạo ra bước đột phá trong lĩnh vực tiện ích và an toàn lao động. Qua thời gian, chúng sẽ dần thay đổi cả quá trình sản xuất. Các công nhân ở Rio Claro chứng minh lòng nhiệt tình của họ bằng việc luôn tìm cách cải tiến sản xuất. Ông Wetten nói, "Phần lớn các sáng kiến đều liên quan đến việc cải tiến sản xuất. Thường, đó là những sự thay đổi không đáng kể nhưng vì chúng tôi làm việc 24 giờ một ngày, 30 ngày một tháng, 12 tháng một năm, nên chỉ một bước tiến dù rất nhỏ đến cuối năm cũng có thể tạo nên sự khác biệt lớn lao".

Anh công nhân Dos Santos thêm vào, "Chúng tôi hiểu xí nghiệp phát đạt cũng sẽ tốt cho chúng tôi".

***

Đến năm 1994, có vẻ như những bài học từ Rio Claro đã bị lu mờ bởi huyền thoại quảng cáo Jay Chiat[1]. Câu chuyện diễn ra khi Jay tiến hành kế hoạch của mình. Và không ngờ, ông lại tạo ra một câu chuyện ngụ ngôn hoàn hảo kể về những gì diễn ra khi ông làm "cuộc Thập tự chinh" chống lại những nhu cầu tâm lý đứng đằng sau nhân tố thứ hai này.

[1] Jay Chiat (1931 - 2002): nhà thiết kế quảng cáo người Mỹ, đứng thứ 10 trong bảng xếp hạng 100 nhà quảng cáo vĩ đại nhất mọi thời đại.

Chiat bị ám ảnh bởi ý tưởng cho rằng nếu rời bỏ văn phòng, người ta có thể trở nên sáng tạo và làm việc có năng suất hơn. Ngoài ra, ông cũng không có đủ chỗ cho mọi nhân viên của mình, nên khi được tờ The New York Times ký hợp đồng thiết kế quảng cáo, Jay để cả nhóm làm việc theo phong cách "cắm trại", nhằm "giúp cho mọi người không bị kìm hãm trí sáng tạo". Đó là một thử nghiệm quan trọng đối với cái gọi là "văn phòng ảo". Tất cả bàn làm việc cố định, giường nghỉ, máy tính đều bị lấy đi hết. Thay vào đó, Jay giao cho các nhân viên một ngăn tủ nhỏ chứa ít đồ đạc và yêu cầu họ làm việc ở bất cứ đâu, bên trong hay bên ngoài tòa nhà đều được, miễn là không ngồi một chỗ cố định và không được lúc nào cũng bám lấy một thiết bị.

Nếu muốn, nhân viên của Jay có thể ngủ lại công ty, làm việc tại nhà hay ở chỗ khách hàng cả ngày. Anh ta cũng có thể đến trụ sở đầu não của một công ty quảng cáo và làm việc một lúc trong phòng họp, trong nhà hát opera, trong một chiếc Tilt-o-Whirl trần vòm[2], trong quán ăn, trên mái nhà, có thể đánh văn bản bên máy tính hoặc ngay trong xưởng sản xuất, v.v... Tờ The Times nhận xét, "Quả thực, khi làm việc, một nửa số nhân viên thoải mái ra ngoài văn phòng nghe radio hay xem truyền hình cáp".

[2] Tilt-o-Whirl: Tên một loại xe hơi kiểu dáng đặc biệt của Mỹ ra đời năm 1926.

Ý tưởng mới này được báo chí hưởng ứng nhiệt tình. Hành động của Jay Chiat còn nổi tiếng hơn cả các chiến dịch quảng cáo như Energizer Bunny[3]. Có nhà báo viết, "Chiat có thể sẽ được nhớ đến chỉ bởi đã sáng tạo ra một cách làm việc mới". Người khác thì cho rằng, "Chỉ sau bốn tháng tiến hành, Chiat cùng các nhân viên của ông dường như đã hoàn toàn vui sướng và thoải mái trong giấc mơ này".

[3] Energizer Bunny: Thương hiệu và linh vật nổi tiếng của hãng sản xuất pin Energizer, Mỹ.

Nhưng ý tưởng ấy lại chẳng đi đến đâu.

Ngay sau khi cuộc thử nghiệm của Jay Chiat được tiến hành, nó đã bắt đầu không được như ý muốn. Các nhân viên giấm giúi nhét máy tính vào tủ hoặc giấu nhiều vật dụng cần thiết (đã bị cấm sử

dụng) vào những chỗ khác. Có người còn biến cả thùng sau xe hơi của mình thành ngăn đựng tài liệu và cứ phải chạy ra chạy vào tòa nhà để lấy giấy tờ. Jay đã cấm nhân viên ngồi mãi một chỗ nhưng họ vẫn cứ tự ý "xây tổ" riêng. Một người nói, "Jay đi loanh quanh, dò xét chúng tôi và hỏi 'Hôm qua, cậu có ngồi đây không ấy nhỉ?' rồi bắt người ta đứng dậy chuyển đến chỗ khác".

Warren Berger, nhà bình luận của tạp chí Wired nhận xét, "Chả mấy chốc, trong giai đoạn tít mù này... chi nhánh quảng cáo của Jay Chiat biến thành bãi chiến trường hỗn loạn, ngập chìm trong những thứ vụn vặt chẳng khác gì một cái nhà trẻ, trông bề ngoài thì có vẻ vô cùng thú vị nhưng bên trong lại lộn xộn, các sếp cứ gào thét, nhân viên cứ nổi loạn và sức sản xuất thì giảm hẳn. Tệ nhất là chẳng có chỗ chết tiệt nào mà ngồi cả!".

Thiếu văn phòng, thậm chí không có cả tủ tài liệu nên Phó giám đốc Truyền thông Monika Miller phải mang theo một chiếc xe đồ chơi trẻ con màu đỏ để đựng giấy tờ, trông cô như là đang "tìm một chỗ để cắm dùi" vậy. "Ai cũng bảo trông thế thật dễ thương", Monika nói. "Khi tôi kéo lê những thứ đó xuống sảnh, mọi người đều cười và nói, 'Ôi, nhìn kìa, cô ấy kéo cái xe màu đỏ xuống kìa!' Đúng là một cảnh tệ hại!"

Chiat nghĩ ông có được một giải pháp logic và mang tính cách tân. "Lẽ ra tôi phải thảo luận với cả 100 người trong công ty về vấn đề này." Cuộc thảo luận, theo ông, có lẽ sẽ xảy ra như sau:

- Các bạn làm ơn cho tôi biết ý tưởng của tôi có gì sai không.

- Chúng tôi cần không gian riêng tư.

- Tại sao?

- Để chúng tôi có thể tập trung suy nghĩ.

- Các bạn có thể suy nghĩ vì các bạn sẽ có không gian riêng tư - nhưng vấn đề không phải chỉ ở không gian cho mỗi cá nhân.

Jay cho rằng nếu ông lái buổi thảo luận theo hướng trên, sẽ không ai bắt bẻ được ông. (Một thành viên ban lãnh đạo của chi nhánh đưa ra một phiên bản khác: "Jay không chịu nghe ai cả, ông ta chỉ tự ý hành động mà thôi".)

Trong một bản báo cáo sinh động, một nhà báo đã bóng gió đưa ra mối ngờ vực nhằm vào thử nghiệm của Jay. Ông này viết, "Hạn chế không gian riêng tư có thể giúp ta theo kịp (xu thế) công nghệ

hiện tại, nhưng cũng rất có thể là một sự chà đạp lên tính nhân bản". Quả đúng thế thật. Một cuộc khảo sát người lao động trên toàn nước Mỹ của Gallup hồi tháng Mười năm 2005 cho thấy, tất cả các yếu tố như làm việc ngoài trời, không gian không bị giới hạn, tự do, ồn ào đều chỉ là sự ngụy biện cho việc khuyến khích người lao động chứ không thể nào sánh được với việc mỗi người có một không gian làm việc cá nhân. Và do đó, chi nhánh quảng cáo Jay Chiat đã nhận được một bài học rút ra từ những nhà hoạch định xã hội không tưởng rằng: Sẽ chỉ có thất bại nếu muốn thay đổi tính nhân bản của con người. Trả lời tờ Wired, Jay cho biết, "Sai lầm của tôi là đã không nhận thức được bản chất vấn đề cảm xúc người lao động".

Jay Chiat tiếp tục tiến tới những ý tưởng làm tăng năng suất lao động cho nhân viên. Thực ra, cũng có một số người thấy thoải mái với không gian làm việc tối thiểu, có thể chạy từ chỗ này sang chỗ khác. Nhưng số đông còn lại thì không. Trông có vẻ như Jay khích lệ mọi người bằng cách để họ tự do đến lúc nào thì đến, ngồi đâu thì ngồi; song ông lại cấm đoán người ta nhiều thứ rất quan trọng như: một chỗ làm việc có đề tên, ngăn đựng giấy tờ, chỗ để đồ đạc, máy vi tính. Khi áp dụng một cách cưỡng bách các tiêu chí của nhân tố quản lý thứ hai đối với toàn bộ nhân viên và như một động lực tâm lý bẩm sinh, đẩy họ vào chân tường, Jay đã xâm phạm tính nhân bản của con người vốn hết sức chặt chẽ và tinh vi.

Ngoài ra, văn phòng mà lại không có giấy - hệt như một thứ "văn phòng ảo" quái đản, cũng là sự chà đạp khác lên tính nhân bản, bởi một sự thực: con người rất thích giấy. Đó cũng là lý do vì sao sách điện tử, dù rẻ hơn, sáng sủa hơn, dễ tìm hơn vẫn không bán chạy bằng sách giấy. Con người cũng thích sở hữu những thứ sờ nắm được. Trong khoảng không gian của riêng mình, họ khoái có quả bóng cao su, tấm ảnh chụp con cá thật to tự tay họ câu được, tờ Thời báo phố Wall mới ra hôm nay, chiếc USB, cái điện thoại di động hoặc hàng trăm thứ đồ chơi sặc sỡ và vật dụng khác. Đó là những đồ đạc hữu ích cần thiết để người ta hoàn thành công việc. Nhưng trong số đó có những thứ lại có tác dụng thúc đẩy cảm xúc. Tương tự, người ta gắn bó với những đồ đạc nào đó và cảm thấy chúng làm tăng năng suất, hiệu quả làm việc cho mình.

Trong cuốn Bộ não hoạt động như thế nào, Giáo sư tâm lý Steven Pinker thuộc Học viện Công nghệ Massachusetts viết, "Vật dụng luôn song hành với loài người. Chúng ta làm ra công cụ và cải tiến chúng không ngừng. Ngay cả đứa bé lên một tuổi cũng thích thú khám phá những vật dụng xung quanh. Chúng chắp vá các hình

ảnh với việc đẩy đồ chơi, kéo quần áo và cầm nắm thứ này thứ khác". Định nghĩa của Giáo sư Pinker về vật dụng (hay đồ tạo tác) là: một vật thích hợp để con người sử dụng nhằm đạt được mục đích nào đó. Định nghĩa này liên quan đến tâm lý học tiến hóa và cũng liên quan cả đến những nơi làm việc. Người cổ xưa dùng đá mài sắc cạnh để đi săn, để cắt quần áo hay đào rễ cây. Những vật liệu và dụng cụ thô sơ ấy là cả một sự khác biệt giữa sự sống và cái chết của họ. Việc sử dụng đồ tạo tác để đạt được mục đích là phẩm chất cơ bản của loài người. Vì thế các nhà quản lý đôi khi cũng phải chấp nhận nghịch lý vận hành khi "con người thông minh" bỗng làm việc một cách rất thô sơ.

Dù đã được nhồi đầy các rạp, bộ phim năm 1999 Chốn công sở vẫn được yêu thích đến mức sùng bái. Đó là bởi nó mô phỏng được những dòng phản ứng ngấm ngầm của người lao động khi ở chốn công sở, họ bị xử tệ, bị ai đó lên mặt kẻ cả hay chỉ tay năm ngón. Milton Waddams, một nhân vật trong phim, bị coi thường quá đến nỗi bị "dở hơi", phải quỵ lụy xin người ta đừng di chuyển góc làm việc và xin đừng ai động vào cái dập ghim màu đỏ hiệu Swingline của anh ta nữa.

Có cảnh Milton nói chuyện qua điện thoại: "Tôi cóc quan tâm người ta có định sa thải tôi hay không. Bởi tôi đã bảo, đã bảo Bill là nếu họ mà còn xê dịch cái bàn của tôi lần nữa, thì, thì, tôi sẽ, tôi sẽ bỏ việc. Tôi sẽ bỏ việc… Vì năm nay, bọn họ đã chuyển cái bàn đến bốn lần rồi. Mà tôi quen ngồi bên cửa sổ, ở đấy có thể nhìn thấy bọn sóc, chúng rất vui. Người ta lại đổi cái dập ghim Swingline sang dập ghim Boston. Nhưng tôi cứ giữ cái Swingline, nó đã tã lắm đâu. Nếu họ còn đổi nữa, tôi sẽ đốt cả cái nhà này đi".

Nghe thật thống thiết phải không? Tất nhiên. Nhưng với rất nhiều khán giả, chi tiết ấy vẫn đúng, dù rằng ngoài đời thực hãng Swingline không sản xuất dập ghim màu đỏ như trong phim và họ cho rằng nếu có phải sản xuất riêng một chiếc màu đỏ chỉ để giữ chân một nhân viên thì công ty vẫn nên làm. Một khách hàng đặt mua đĩa phim Chốn công sở qua trang Amazon.com viết nhận xét: "Nét hài hước chủ yếu nằm ở một sự thực hoàn toàn nghiêm túc: công việc hiện đại thật khủng khiếp và nó khiến người ta xa lánh nhau. Có thể nhiều nhân viên văn phòng yêu nghề thật, nhưng tôi thì ghét cay ghét đắng công việc của mình và chắc chắn còn có cả triệu người khác như tôi".

Căng thẳng công việc biến đổi con người đến từng phút. Năm 2004, bốn nhà nghiên cứu chọn 219 người quanh thị trấn Trier, Đức và yêu cầu họ dùng khăn lau má ngay khi ngủ dậy và lau

thêm vài lần nữa trong vòng một giờ đầu tiên. Sau đó họ phân tích mức cortisol của 219 người này, một loại hormone làm tăng huyết áp và lượng đường huyết khiến suy giảm hệ thống miễn dịch. Thí nghiệm chỉ rõ: khi ta thức dậy, nhìn thấy ánh sáng và nghĩ về một ngày phía trước, mức cortisol sẽ tăng lên. Do đó, cũng không có gì ngạc nhiên khi thấy rằng những đối tượng trong thử nghiệm trên có mức hormone cao hơn hẳn trong 30 phút đầu tiên sau khi mở mắt chào ngày mới.

Điều đáng bất ngờ là, buổi sáng những ngày thường, mức cortisol vụt tăng nhanh hơn so với những ngày cuối tuần. Hơn nữa, những người thường ngày phải làm quá sức hoặc lo lắng mình sẽ không thể hoàn thành nhiệm vụ cũng có mức cortisol cao hơn. Vì thế khi một nhân viên tạm thời trong Chốn công sở mỉa mai một đồng nghiệp cáu bẳn "Ôi, hình như có ai đó luôn gặp vấn đề vào những hôm thứ Hai ấy nhỉ!" thì chắc hẳn câu nói của cô cũng có phần nào thuyết phục.

Trong phim, ba nhân vật mang máy phô-tô của văn phòng ra cánh đồng rồi đập cho vỡ vụn thành từng mảnh bằng gậy bóng chày. Cảnh này cũng chỉ phản ánh lại những cảm xúc nơi công sở mà cuộc nghiên cứu đã xác nhận mà thôi. Nếu không được đáp ứng nguyên liệu và trang thiết bị để làm tốt công việc của mình, người lao động sẽ rất dễ bị stress. Số liệu cho thấy người lao động sẽ dễ nản lòng hơn cả nếu anh ta muốn lập thành tích mà lại bị ngăn trở do không được cung ứng đầy đủ. Nhân tố quản lý thứ hai là điều kiện tiên quyết đối với bất cứ mối liên hệ sâu sắc nào giữa người lao động với nhiệm vụ được giao, đây là chủ đề chúng ta sẽ bàn đến ở Chương 8. Theo Michael G. Pratt và Blake E. Ashforth, ngăn cản nhân viên phát huy khả năng có thể làm xói mòn ý nghĩa của ngay cả những công việc gây nhiều hứng thú nhất.

Gần một phần ba công nhân Mỹ thừa nhận stress trong công việc khiến họ cư xử không tốt với gia đình và bạn bè. Ở các nước khác, con số này còn cao tới mức không thể chấp nhận được, ví dụ Brazil: 39%, Canada: 33%; Nhật Bản: 25%. Chuyện cung cấp nguyên liệu và trang thiết bị cho người lao động đã làm nảy sinh vấn đề người lao động "mang theo stress về tận nhà". 2/3 công nhân Mỹ cho rằng mình không được cung ứng đầy đủ, và vì vậy mà về đến nhà họ vẫn còn căng thẳng. Ngược lại, chỉ có 1/4 số người được đáp ứng đầy đủ yêu cầu thừa nhận mình cục cằn, gắt gỏng ở nhà. Tuy thế, vẫn còn một sự thật đáng lạc quan là: người lao động luôn muốn làm việc hiệu quả. Họ muốn đạt năng suất cao. Nếu chỉ làm một cách đối phó thì việc gì họ phải băn khoăn liệu có thiếu thông tin, hỗ trợ, công cụ hay các nguồn cung cấp

khác không. Tại sao người ta dễ bỏ việc hơn nếu thiếu những thứ này? Thực ra, phần lớn người lao động đều có thể nói bằng trách nhiệm cũng như hành động của mình rằng: "Hãy cho tôi những thứ cần để sản xuất, tôi sẽ sản xuất".

Khi mới vào làm, giữa người lao động và công ty sẽ có một "kỳ trăng mật" kéo dài khoảng sáu tháng. Ở giai đoạn này, họ sẽ rất tận tâm với công việc. Thường người ta chỉ muốn "đầu quân" cho những công ty mà họ cảm thấy có hứng thú. Thoạt đầu, họ sẽ được công ty quan tâm chu đáo và cũng chưa gặp nhiều "kinh nghiệm đau thương" để mà chán nản. Sau nửa năm ngọt ngào ấy, họ sẽ vỡ mộng. Nhưng không phải nhân tố nào trong cả 12 nhân tố đều chứa đựng sự xuống dốc này. Nó chỉ tồi tệ nhất với tiêu chí quản lý của nhân tố thứ hai, khi mối gắn kết giữa người lao động và công ty đã giảm xuống chỉ còn một nửa. Một nhân viên bình thường, khi mới đi làm, sẽ ấp ủ nhiều hy vọng. Nếu không được đáp ứng đủ mọi thứ cần thiết để thực hiện những hy vọng ấy, họ sẽ cảm thấy như bị vỡ mộng. Nhà quản lý tài ba phải thực sự tinh thông, khéo léo để không biến giai đoạn chuyển tiếp sau "kỳ trăng mật" thành "cuộc ly dị" giữa doanh nghiệp và người lao động.

Lou, nhân vật xuất hiện đầu cuốn sách, là một nhà quản lý "hạng hai". Trình tự làm việc của các công nhân vận hành xe nâng hạ là một nỗi ám ảnh của Lou. Ông nói: "Công việc này đòi hỏi kỷ luật rất khắt khe. Có một công ty thường xuyên cử thợ máy đến chỗ chúng tôi. Công ty này liên lạc rất tốt với công nhân vận hành xe nâng hạ. Họ biết rõ đến từng người và khi có chuyện, họ chỉ cần gặp thẳng tay đại diện của mình để nắm được tình hình. Có những người dễ bảo, nhưng cũng có kẻ cứng đầu. Chính tay thợ máy biệt phái này điều chỉnh được hết để mọi người đều thấy thoải mái. Họ làm việc từ 8 đến 10, 12 tiếng mỗi ngày, không để sự vận hành bị ngắt quãng. Và ít nhất thì chúng tôi cũng học được cách mà anh ta làm cho mọi người vui vẻ".

Những nhóm làm việc như thế, nhờ được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, đã tạo ra năng suất và lòng tin của khách hàng cao hơn hẳn so với các nhóm ngang hàng khác. Họ cũng đạt được nhiều thành tích đáng kể hơn, đồng thời giảm luôn số người muốn nhảy việc sang công ty khác. Ví dụ, những nhà quản lý ở "tốp dưới" (đánh giá theo việc thực hiện tiêu chí của nhân tố thứ hai) dễ khiến người lao động bị héo mòn, chán nản nhiều hơn từ 20 đến 40% so với những nhà quản lý ở "tốp trên". Điều này đồng nghĩa với sự thua kém, tính ra thành hàng triệu đô la doanh thu trực tiếp và gián tiếp.

Theo số liệu thống kê, chưa đầy 1/3 số người lao động thừa nhận mình được cung cấp đầy đủ nguyên liệu và công cụ để làm việc hiệu quả. Vấn đề này tạo ra sự cách biệt khá lớn: những nhóm làm việc tận tụy nhất thì luôn đồng tâm hiệp lực với tinh thần trách nhiệm cao, trong khi những nhóm ở thái cực ngược lại thì lúc nào cũng thấy mình không được trang bị đầy đủ cho công việc. Kỳ lạ nhất là dù có ở trong môi trường mang tính pháp lý cao, các nhóm làm việc được cung cấp máy móc, sổ sách, công cụ y hệt nhau thì quan điểm của từng cá nhân vẫn rất khác biệt - mỗi người một ý.

Bí mật nằm ở cách mà các nhà quản lý trực tiếp (như đốc công, trưởng nhóm) hành động, nhận định và hòa nhập với nhân viên. Những nhóm ít gắn kết thường kêu ca rằng họ được trao cho một "hộp công cụ" vừa phải, chẳng khác gì viên quản lý bảo: "Đây, những gì các anh cần đây. Cố mà làm cho tốt!". Những nhân viên tận tụy nhất đều công nhận quản lý của họ luôn chăm lo đến cấp dưới từng li từng tí; xông xáo, nhiệt tình đề nghị với cấp trên trang bị cho "lính" những công cụ đắt tiền, ngay cả khi kinh doanh khó khăn; để giúp các nhóm làm việc đạt được hiệu quả mà không ai phải kêu ca than vãn gì.

Một biên tập viên kể: "Giờ không ai dùng bút chì nữa nhưng tôi vẫn dùng. Thế là tôi đến chỗ trưởng ban biên tập đề nghị mua một chiếc máy gọt bút chì điện tử. Cô ấy đồng ý ngay. Cái máy ấy chỉ có 10 đô, nhưng nó tạo ra một sự khác biệt lớn đối với tôi".

***

Khi một nhóm làm việc gặp phải vấn đề thuộc tiêu chí của nhân tố thứ hai, hiếm khi vấn đề đó lại được giải quyết trực tiếp bằng tiền bạc hay quyền lực từ ban lãnh đạo công ty. Ở Rio Claro, vấn đề nan giải nhất là nguồn điện. Mùa hè ở Brazil hay có giông bão nên cứ có sấm chớp là người ta cắt điện. Mà để duy trì hoạt động của lò nấu thủy tinh, ngoài nguyên liệu thô, điện là cái cần nhất.

Lò thủy tinh cũng nằm trong mạng lưới điện của cả thành phố Rio Claro. Nó không có trạm phát điện riêng hay đường dây riêng nối đến máy phát điện chính của thành phố. Wetten nói: "Bất cứ ai đâm vào cột điện trong thành phố cũng có thể khiến ở đây mất điện!".

Kĩ sư Djalma Altarugio, vốn trước đây làm việc ở xí nghiệp này, ước tính có đến 80% những lần thay đổi thất thường trong sản xuất là do mất điện. Anh kể: "Khi xảy ra sự cố điện, trong vòng một hai phút hoặc thậm chí 30 giây, chúng tôi phải điều chỉnh để

hạ nhiệt độ lò xuống thật cẩn thận". Phụ thuộc vào thời gian cắt điện dài hay ngắn, phải mất từ hàng tiếng đồng hồ đến cả ngày mới đưa nhiệt độ lò lên đúng mức cần thiết. Điều đó làm giảm sản lượng và hiệu quả của xí nghiệp. Khi vận hành đầy đủ, xí nghiệp có thể tận dụng đến 90% nguyên liệu thô để tạo ra thủy tinh thành phẩm. Nhưng nếu mất điện, năng suất sẽ sụt giảm ngay lập tức. "Đó là vấn đề rất nghiêm trọng với xí nghiệp", Altarugio nói. "Tinh thần đồng đội" ở các nhóm cũng quan trọng chẳng kém gì việc mất điện đối với sản xuất. Hẳn các bạn còn nhớ vụ mất điện ngay đêm Giáng sinh năm 1998. Mọi công nhân đã về nhà song họ đều biết ở xí nghiệp sẽ xảy ra sự cố. "Bọn họ bèn tới xí nghiệp để khởi động lại lò thủy tinh…", Altarugio kể. Theo Wetten, ai cũng hiểu rằng lò nấu phải được duy trì ổn định và phải khó khăn lắm mới vận hành lại được chúng. Vụ mất điện đêm Giáng sinh thực sự rất tồi tệ. Người ta còn không có đủ lượng điện dự trữ trong ba giờ. Lúc đó, lò thủy tinh Rio Claro mới được cải tiến và xây dựng lại, nên công nhân vẫn chưa hoàn toàn nắm vững được hết những nhược điểm dễ hỏng hóc của nó. Có một ống làm nguội thủy tinh lỏng dẫn tới điểm tạo thủy tinh cứng. Phải mất ba ngày mới hồi phục được cả quy trình tạo thủy tinh sợi trở lại bình thường. Sau đấy, công ty đã lắp thêm những nguồn nhiệt đặc biệt ở những điểm yếu nhất của cả hệ thống do bị lạnh đột ngột (trong quá trình làm nguội thủy tinh lỏng). "Qua vụ đó, chúng tôi có thêm rất nhiều kinh nghiệm", Wetten nói.

Dù những vụ nghiêm trọng như vụ đêm Giáng sinh hiếm khi xảy ra, thì điện vẫn cứ bị ngắt như thường, khiến người ta lúc nào cũng phải cảnh giác.

Wetten chỉ cho tác giả xem một biểu đồ thể hiện sự dao động bất thường ảnh hưởng đến mục tiêu năng suất như thế nào. Biểu đồ cho thấy có sự thay đổi rõ rệt theo mùa. Năng suất cả năm thường cao nhưng lại thấp hơn hẳn ở các tháng Một và Hai, khoảng thời gian giữa mùa hè của Brazil.

Khi mất điện, phải mở ngay máy phát điện chạy diesel nằm sau xí nghiệp. Máy phát này chỉ cung cấp lượng điện đủ để xí nghiệp tránh khỏi những vấn đề nghiêm trọng, nhưng không thể cung cấp đủ 10 megawatt cho toàn bộ hệ thống máy móc như khi có điện. Cũng theo Wetten, nhiệt độ lò thủy tinh luôn được giám sát chặt chẽ. Nếu lò bị nguội quá mức, nó sẽ co rút và sập xuống.

Cả hai dạng mất điện (bất thường và bình thường) vẫn tiếp diễn. Vì vậy mọi thiết kế đều phải đảm bảo nhiệt độ lò và dòng thủy tinh lỏng. Trừ phi các thợ máy hành động kịp thời, còn nếu mất

điện quá mươi, mười lăm phút thì lò thủy tinh sẽ gặp "thảm họa" ngay. Để vượt qua mỗi lần mất điện kéo dài, dù phản ứng nhanh, phối hợp nhịp nhàng đến đâu, họ cũng chỉ có thể làm đến thế (mở máy phát điện). "Quá mức đó, bọn tôi chỉ biết khóc!", viên quản lý kỳ cựu nói.

Khi có điện trở lại, có cả hàng nghìn thứ phải chú ý. Wetten cho biết, đây là lúc mà lòng tận tụy của mỗi công nhân quan trọng hơn bao giờ hết. Sản xuất phải tuân thủ theo quy trình nhưng khi mất điện lại khác.

Năm 2006, trụ sở Tập đoàn Owens Corning ở Toledo, Ohio phê chuẩn việc xây dựng một trạm phát điện ở ngay bên xí nghiệp sản xuất để loại trừ việc gián đoạn do mất điện. Cũng như nhiều nhà quản lý khác vốn không thể khắc phục ngay lập tức sự cố xảy ra ở ngoài tầm kiểm soát, Wetten phải pha trộn trong mình cùng lúc cả hai loại cảm xúc. Tức là vừa yêu thương vừa cứng rắn quyết liệt với công nhân để duy trì sự tận tụy của họ với công việc trong khi chờ trạm phát điện xây xong. Ông nói: "Bí quyết vượt qua sự thiếu thốn trang thiết bị là chứng tỏ lòng tận tụy của chính mình, bằng cách luôn sát cánh bên công nhân trong bất cứ tình huống nào, như lần mất điện đêm Giáng sinh chẳng hạn. Đó là cách tôi chiếm được sự kính trọng của họ, chứ có phải chỉ làm sếp là đã đủ đâu".

Pistarino, chuyên gia vận hành định hình sản phẩm nhắc đến ở trên, thổ lộ: "Sự gắn bó chặt chẽ trong nhóm khiến tôi tin tưởng hơn rất nhiều vào công việc. Mọi người ở đây đều hết lòng vì chất lượng sản phẩm. Đó không chỉ là chuyện ra lệnh hay tuân lệnh mà đó là việc mỗi công nhân đều ý thức được rằng mình cần phải làm gì".

Wetten nói, quan điểm của ông về việc trang bị cho công nhân bao gồm "ba mức độ bắt buộc". Trên hết, là đảm bảo tính an toàn cho công nhân. Vì thế ông luôn tìm cách bảo vệ họ khỏi những mối nguy hiểm như hơi nóng ở lò, ở thủy tinh lỏng, những mảnh thủy tinh sắc nhọn, hay ở muôn vàn tình huống khác trong sản xuất công nghiệp. Ưu tiên thứ hai là tránh tổn thất về cơ sở vật chất - một công việc hết sức phức tạp mỗi khi mất điện. Sở dĩ yếu tố này đứng thứ hai là bởi ông quả quyết rằng dù sự cố lò thủy tinh có ảnh hưởng đến công ty tới mức nào đi chăng nữa, việc bảo đảm an toàn cho công nhân vẫn phải được đặt lên hàng đầu. Ưu tiên thứ ba dành cho tất cả các vấn đề quan trọng khác trong sản xuất. Ví dụ, yêu cầu công nhân phải đeo găng tay đồng nghĩa với việc làm chậm lại khâu chuyển thủy tinh lỏng thành thủy tinh sợi bởi họ cảm nhận được sợi thủy tinh tốt hơn bằng tay trần. Nhưng

làm việc này mà không đeo găng thì rất nguy hiểm.

Wetten cũng bảo những người công nhân nên nghe theo bản năng của mình để tránh tai nạn. “Nếu các anh làm việc gì mà cảm thấy không thoải mái, thì đừng làm nữa và nên nói thẳng với sếp. Chúng ta được khuyến khích phân tích mọi thứ để bảo đảm sản xuất an toàn.”

Mấy năm trước, xí nghiệp bổ sung một chiếc thang máy nhỏ để phòng trường hợp công nhân bị ngã hoặc làm rơi vật nặng khi trèo lên cao. Người ta cũng lắp những tấm cách nhiệt ngăn cách giữa công nhân và dòng thủy tinh lỏng để tránh cho họ khỏi bị tia hồng ngoại chiếu vào người. “Có tấm chắn với không có tấm chắn đúng là cả một sự khác biệt lớn”, Pistarino nhận xét.

Pistarino đặc biệt nhấn mạnh ý nghĩa của việc trang bị công cụ thỏa đáng và tính an toàn. Ông nói: “Hồi trước (khi còn làm việc cho xí nghiệp này) có lần tôi suýt mất bàn chân. Nếu anh không yêu cầu được trang bị đúng mức cần thiết, bản thân anh sẽ không được bảo vệ an toàn. Bất cứ khi nào phát hiện có trục trặc gì, thì đó cũng là một mối nguy hiểm tiềm tàng và anh phải báo ngay với người quản lý”.

Tin rằng có một khoảng trống lớn ở giữa khâu định hình - chuyển từ thủy tinh lỏng thành sợi và đường dẫn xoắn ốc ở tầng dưới, cả công nhân lẫn các viên quản lý đều cùng phối hợp thiết kế ra những tấm lưới kim loại màu vàng nhạt để ghép vào sàn bê tông ở mỗi công đoạn sản xuất. Theo Wetten, với cơ sở kỹ thuật đã có 35 năm tuổi thọ, xí nghiệp thủy tinh ở Rio Claro này không có được những công nghệ hiện đại nhất nhưng họ luôn cố gắng cải tiến và nâng cấp những gì đã có.

Ở nhiều nơi khác, các nhà quản lý thường nói rằng họ thực hiện từng phần của nhân tố thứ hai bằng cách gần gũi với từng nhân viên một. Họ cho nhân viên rất nhiều lựa chọn như được sử dụng điện thoại di động sao cho tốt nhất đối với công việc, hay được lựa chọn phần mềm tốt nhất cho laptop để đáp ứng nhu cầu, phong cách, tài năng của riêng mỗi người. Wetten không có những thứ xa xỉ ấy. Ông nói: “Chúng tôi làm theo ca, vì thế nhiều người phải sử dụng chung dụng cụ với nhau. Chúng tôi cố gắng sao cho mọi ca sản xuất đều được phân định tốt đẹp. Phải làm sao cho mọi người đều đồng tâm nhất trí, bởi ta không thể nào làm vừa lòng tất cả được”.

Vì thế, mỗi tháng nhóm công nhân vận hành đều họp một lần bàn

về các vấn đề liên quan và ý tưởng giúp xí nghiệp hoạt động tốt hơn. Altarugio cho biết, họ có trách nhiệm tiếp nhận thông tin từ các công nhân vận hành khác để kiểm soát tình hình của xí nghiệp và tìm ra những điểm có thể cải tiến hoặc đưa ra cảnh báo để tránh khỏi những sự cố bất ngờ. Theo một báo cáo của nhóm này, họ đã quyết định lắp đặt những tấm lưới kim loại giữa các công đoạn định hình và xoắn ốc (đã nói ở trên).

“Chúng tôi đóng góp ý kiến, còn công ty sẽ hồi đáp”, Nodari nói. Còn Dos Santos lại nhận xét: “Đây là điểm mà công ty tập trung vì con người, nhờ đó mà tôi cảm thấy yên tâm làm việc. Quan trọng nhất là khi tan ca, tôi không mang bực bội về nhà”.

Qua vụ mất điện và sự chung sức chung lòng tìm mọi cách cải thiện công việc, nhóm công nhân ở Rio Claro đã xây dựng được một mối gắn bó mật thiết với xí nghiệp. Họ nhận ra rằng khi không thể trông mong gì vào “ông điện lực” thì chỉ còn cách trông cậy lẫn nhau mà thôi, nhất là trong những tình huống khẩn cấp. “Cánh công nhân tận tụy với xí nghiệp lắm. Theo tôi, đây là ưu điểm lớn nhất của xí nghiệp”, Altarugio nhận xét. “Vì mỗi lần mất điện họ lại chứng minh được khả năng vẫn có thể đạt được mục tiêu đề ra trong tháng, và vì họ có ý thức cao đối với trách nhiệm hoàn thành những mục tiêu này, nên họ đã thực sự thể hiện một phong cách hành động rất chuyên nghiệp trong suốt thời điểm khó khăn ấy”, Wetten khẳng định.

Chuyên gia vận hành Pistarino thì nói: “Tôi yêu thích công việc hàng ngày vì nó luôn luôn có thử thách phải vượt qua. Đến Owens Corning, bạn sẽ không thấy thiếu thốn gì cả, bởi ở đây đã có đủ mọi thứ”.

Quả thực những cảm giác như thế đã kích thích họ gắn bó, tận tụy hơn với xí nghiệp.

“O time veste a camisa!” (Cả đội vì màu cờ sắc áo!) Pistarino nói tiếp, ý muốn ám chỉ một đội bóng đoàn kết và đầy tự hào theo kiểu Brazil.

Nhân tố quản lý thứ ba
Cơ hội được thể hiện

"Hệ thống Stryker kiểu mới"[1] trong phẫu thuật thay hông là một bước tiến quan trọng.

[1] Stryker Corporation: tập đoàn công nghệ y học hàng đầu thế giới của Mỹ.

Trước đây, không ai dám nghĩ sẽ có ngày công nghệ trên ra đời. Ví như "một hệ thống định vị", hệ thống Stryker được thiết kế sử dụng thiết bị điện tử cố định lấy khung xương chậu và xương đùi của bệnh nhân, kết nối với những cảm biến lắp trên các dụng cụ phẫu thuật giúp bác sĩ đặt khớp xương mới vào đúng vị trí. Việc định vị khớp xương nhân tạo trong phẫu thuật thay hông có thể được quan sát qua màn hình máy vi tính, nhờ thế mà các bác sĩ loại bỏ được những đánh giá thiếu chính xác.

Đưa khớp xương mới vào đúng vị trí phẫu thuật sẽ giúp bệnh nhân dễ dàng hơn trong các hoạt động đơn giản như ngồi hay leo cầu thang. Trong phẫu thuật truyền thống trước đây, ổ cối (nơi đặt khớp xương đùi) thường không được định vị tốt dẫn đến giảm khả năng vận động và thậm chí là tạo ra nguy cơ trật khớp hông. Tập đoàn Stryker được xây dựng chủ yếu trên nền tảng tập trung vào giải quyết những vấn đề mang tính cách tân như sáng chế ra các sản phẩm được giới y học mong đợi, hợp tác sản xuất và tạo ra những bước tiến công nghệ nhằm mục đích kéo dài cuộc sống của các khách hàng - bệnh nhân. Ở Stryker, hy vọng và kỳ vọng luôn ở mức rất cao.

Không lâu sau cuộc thử nghiệm năm 2004, hệ thống hỗ trợ phẫu thuật hông bằng vi tính (gọi tắt là HipNav) của Stryker bị trả lại cùng với lời phàn nàn của các bác sĩ phẫu thuật chỉnh hình. Bác sĩ Amir Sarvestani, Giám đốc dự án nghiên cứu và phát triển tiện ích

thuộc chi nhánh Stryker tại Freiburg, Đức cho biết: “Chỉ vài ngày sau khi chuyển đến khách hàng, nhiều vấn đề không mong đợi đã lộ diện. Chúng tôi không thể tin vào mắt mình khi nhìn thấy các dụng cụ bị trả lại”. Còn kĩ sư Dieter Teschke kể lại, “Chúng bị vỡ tan nát hết cả, các thiết bị điện tử hoạt động không đúng như chức năng ban đầu. Chúng tôi quả thực không biết đã xảy ra chuyện gì với đống máy móc ấy”. Không ai lường trước được các thiết bị ấy sẽ phải chịu đựng những gì trong một ca phẫu thuật hông.

Trách nhiệm giải quyết vấn đề thuộc về trưởng nhóm Klaus Welte, đồng thời cũng là Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị và Giám đốc nhà máy của Stryker ở Freiburg. Nhóm của ông cần phải cân nhắc lại thật kỹ càng từng bộ phận cấu thành hệ thống và củng cố chúng nhằm đáp ứng được ứng suất kỹ thuật vốn luôn được sử dụng lặp đi lặp lại và ở mức độ ảnh hưởng cao trong phòng mổ. Ông cũng cần tập hợp đội ngũ theo tính chất y hệt như sản phẩm của công ty, tức là mỗi nhân viên phải hoạt động đúng chức năng nhiệm vụ được giao, hòa hợp tối đa với các thành viên khác trong nhóm. Sai sót của mỗi chi tiết máy có thể sẽ dẫn đến cả hệ thống bị hỏng hóc cũng như sai sót của mỗi thành viên sẽ khiến toàn bộ tập thể không đạt được mục đích.

Chi nhánh ở Freiburg vốn là công ty Leibinger trước khi bị “ông lớn” Stryker thâu tóm năm 1998. Leibinger chuyên về thiết kế phần mềm hỗ trợ bác sĩ phẫu thuật não lên kế hoạch trước khi mổ bằng cách sử dụng X quang 3 chiều hoặc hình ảnh từ trường chụp não bệnh nhân. Sáp nhập vào Stryker, chi nhánh Freiburg mở rộng hoạt động vào lĩnh vực cải tiến dụng cụ phẫu thuật hiện tại nhờ công nghệ điều khiển, định vị.

Klaus Welte cho biết, “Chúng tôi phát triển hệ thống bao gồm một kim định vị, một chiếc đũa để bác sĩ phẫu thuật cầm, dùng trong suốt thời gian mổ. Kim định vị giúp chúng tôi tạo ra mối liên hệ giữa bệnh nhân đang nằm trên bàn mổ với những hình ảnh của anh ta được chụp trước đó”.

Bước mở rộng hợp lý tiếp theo của nhóm Freiburg là các ca phẫu thuật chỉnh hình, lĩnh vực chiếm phần lớn trong hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Stryker. Thay khớp gối hay khớp hông là những phẫu thuật thông thường hơn nhiều so với phẫu thuật não, đặc biệt đối với việc có cho phép người ta sống lâu hơn hay không. Công ty này tính toán rằng nếu hợp nhất được những yếu tố như phần mềm vi tính, vô tuyến tự động hóa, hình ảnh trong các ca mổ xương thì họ có thể cải tiến về căn bản phẫu thuật hông

và đầu gối mà lại tạo ra được nguồn thu nhập khác nữa. Báo cáo thường niên năm 2003 viết, "Stryker tin tưởng hệ thống hướng dẫn hình ảnh là công cụ thiết yếu cho tương lai của toàn ngành phẫu thuật khớp xương. Vì lý do đó, (ngoài hệ thống định vị khớp gối) chúng ta cũng sẽ phát triển bệ đỡ hông sao cho có thể phẫu thuật (lắp hông giả) chính xác hơn, vết mổ nhỏ hơn".

Nhưng, các kĩ sư ở Freiburg cũng nhanh chóng nhận ra rằng thiết kế dụng cụ cho phẫu thuật chỉnh hình, thay thế khác xa so với thiết kế dụng cụ phẫu thuật não ở điểm mấu chốt: độ chính xác. Não bộ cấu tạo bởi các mô mềm, do đó, các dụng cụ phẫu thuật não đòi hỏi phải đặc biệt tinh tế. Teschke nói, "Công ty chúng tôi làm nên từ các ca mổ não. Trước đó, chúng tôi chế tạo những dụng cụ cực nhỏ dành cho việc cấy mô não hoặc phẫu thuật ở đầu. Có sự khác biệt nào giữa khách hàng (bệnh nhân) đến để mổ não và khách hàng đến để phẫu thuật chỉnh hình không ư? Có, họ là những phần khác nhau của thế giới".

Những ai đã trông thấy đều có thể chứng thực rằng trong phẫu thuật thay khớp hông, sau khi đã nội soi xong, các bác sĩ thế nào cũng phải cắt xương, khoan xương và dùng búa nện lên thiết bị (cố định khớp). "Trông có vẻ thô bạo, nhưng thực ra cũng chẳng khác gì người ta sửa ô tô trong ga-ra", Jurgen Pross, một thành viên khác trong nhóm Freiburg nói.

Các đặc tính kỹ thuật còn phức tạp hơn ở chỗ các dụng cụ phẫu thuật phải được vô trùng. Giữa các ca mổ, chúng được thay thế bằng cách cho vào nồi hấp, một loại nồi áp suất y tế, trong đó hơi nóng ở mức 270 độ F có thể giết chết mọi loại vi khuẩn gây hại đối với bệnh nhân. Không chỉ có các dụng cụ kim loại mới cần được duy trì tính nguyên dạng của nó sau các chu trình lặp lại bị va đập hay đun nóng như vậy, mà cả những thiết bị điện tử chính xác cũng phải hoạt động đúng chức năng một cách hoàn hảo.

Khi Stryker đã thành công trong việc sản xuất các thiết bị điện tử "tự động vô trùng" suốt nhiều năm qua, thì sự gia tăng tác động ứng suất lại tạo ra cấp độ phức tạp khác: các thiết bị điện tử này có thể bị sức nóng từ nồi hơi trong suốt quá trình phẫu thuật làm sai lệch. Về phần ứng suất gây ra các hỏng hóc ở thiết bị điện tử, Pross cho biết trên thực tế, đôi lúc để tìm ra các giải pháp không hề dễ dàng chút nào và những lúc như thế họ cũng không biết gì hơn. Thêm nữa, vì liên tục hết bị đun nóng lại làm lạnh nên một số nút trên bề mặt máy bị kẹt hoặc khiến các cảm biến hồng ngoại đỏ rực trên vỏ kim loại của máy.

“Nếu anh coi tình thế này như một đường cong, thì đường cong đó đang đi xuống vực sâu. Sự thật về mức độ tin cậy của một sản phẩm mới nằm ở tầm quan trọng của nó đối với khách hàng và phụ thuộc vào lực lượng bán hàng của chúng tôi”, Sarvestani nói. Rõ ràng vấn đề trên cần phải được giải quyết trước khi đưa sản phẩm ra thị trường.

Danh tiếng của nhóm Freiburg vẫn có gì đó mập mờ. Để khắc phục gấp các vấn đề, một nhóm kĩ sư của Stryker ở Kalamazoo, bang Michigan, Mỹ, được yêu cầu tư vấn và kiểm tra lại mẫu thiết kế. Song, dù sự hỗ trợ này được đánh giá cao, nó lại khiến áp lực gia tăng hơn. Pross nói: “Chúng tôi biết mình chỉ có một cơ hội để sửa lỗi và nếu thất bại, công ty ở đây sẽ chịu hậu quả nặng nề”.

Thách thức đối với Welte là tập hợp và chỉ đạo một đội ngũ gồm những người thích hợp có thể đặt hệ thống định vị khớp hông vào đúng chỗ. Để thành công, cần có cả một tầm nhìn rõ ràng về nhiệm vụ cần hoàn thành và thấu hiểu được khả năng mỗi thành viên trong nhóm.

***

Hòa hợp sao cho đúng người đúng việc là một trong những trách nhiệm phức tạp nhất mà nhà quản lý nào cũng phải đối mặt. Bởi thế mà không một nhân tố quản lý nào lại sâu sắc như nhân tố thứ ba này.

Nhân tố thứ ba nảy sinh từ khả năng thực hiện một tiêu chí rõ ràng, qua đó ta có thể dự đoán được năng suất của một lao động nhất định và của cả một nhóm, tiêu chí đó là: “Hằng ngày ở nơi làm việc, tôi có cơ hội để phát huy tối đa năng lực bản thân”. Đối với những suy nghĩ và cảm xúc đầu tiên, người lao động không có được ý thức về nhân tố này trong đời sống công việc của họ. Nhưng chính sự giản đơn trong tiêu chí nhắc đến ở trên lại dễ khiến người ta nhầm lẫn, bỏ qua tính phức tạp của nó. Lý do tại sao nhân tố này quan trọng đến thế chính là cốt tủy của hầu hết các khám phá gần đây về bản chất tự nhiên và cũng động chạm đến những tranh cãi về tính cá thể của con người. Mà điều này đã khiến người ta bối rối suốt nhiều thế kỷ qua.

Với nhà quản lý, vấn đề bắt nguồn bằng một câu hỏi đơn giản: Ở từng nhiệm vụ được phân công, ai là người vượt trội hơn cả? Nhưng càng xoáy sâu vào câu hỏi, nó lại càng rối rắm thêm. Điều gì làm cho người này thành công còn kẻ khác thì thất bại? Đó là nhờ vào cái tài thiên bẩm của mỗi người, hay nhờ vào kinh

nghiệm, hoặc là do nỗ lực bản thân? Liệu ta có học được sự ưu việt của ai đó trong mỗi vai trò cụ thể? Người ta có thể thay đổi nhanh đến mức nào? Có thể nhào nặn các ứng viên (tuyển dụng) cho phù hợp với yêu cầu của vị trí công việc không, hay nói cách khác, ngay từ cuộc phỏng vấn đầu tiên, nhà quản lý có thấy được phẩm chất cần thiết ở mỗi ứng viên không? Vấn đề khó xử này không chỉ liên quan đến bản tính tự nhiên của con người mà còn khuấy động lên những sự kìm hãm mang tính lịch sử, chính trị, luật pháp và cả triết học. Và chính những sự kìm hãm vốn luôn được người ta gìn giữ ấy lại là sai lầm.

Ý niệm mơ hồ nhất về tiềm năng con người là anh sẽ làm được mọi thứ nếu anh toàn tâm toàn ý với công việc, nếu anh mường tượng ra được toàn bộ công việc và nếu anh có đủ quyết tâm. Robert Collier, tác giả đầu thế kỷ XX đầy nhiệt huyết của những cuốn sách về học thuyết siêu hình và tâm lý thúc đẩy, từng viết: "Bạn có thể làm bất cứ điều gì bạn muốn làm, bạn có thể sở hữu bất cứ thứ gì bạn muốn có, hoặc trở thành bất cứ ai như bạn hằng mong ước". Đức tin này đã được Henry Ford, cha đẻ Tập đoàn Ford Motor, áp dụng thành công, rồi được Carole King, nghệ sỹ nổi tiếng thập niên 70 thế kỷ trước, đưa vào đời sống bằng ca khúc My Fair Lady, tiếp tục được Wayne Dyer, học giả ủng hộ thuyết tự thân, phát hành qua đĩa DVD, và cứ mỗi khi xuân về, đó lại là thứ ngôn ngữ soạn sẵn để các sinh viên phát biểu trong lễ tốt nghiệp.

Một trường hợp điển hình nữa là nhạc sĩ đương đại nổi tiếng người Hy Lạp John Yanni Christopher. Đứng giữa bục sân khấu, bao quanh là cả dàn giao hưởng vừa mới chơi xong các bản nhạc của chính mình, ông kể về đĩa CD đã giúp ông khởi nghiệp: "… Mọi điều vĩ đại của loài người đều phải bắt nguồn từ một ý nghĩ giản đơn của một ai đó. Bất cứ ai trong chúng ta cũng có khả năng làm nên những điều vĩ đại, bởi tất cả chúng ta đều giống nhau". Tiếng vỗ tay nổi lên như sấm dậy…

Không biết Yanni có nhận ra không, nhưng quan điểm của ông về tiềm lực con người rất gần gũi với chủ nghĩa hành vi, từng thống trị cả ngành tâm lý học suốt từ đầu đến giữa thế kỷ XX. Chủ nghĩa hành vi có tư tưởng chủ đạo gây tranh cãi là: Cá tính mỗi người chỉ đơn giản là tổng hợp những hành động của người đó nhằm thích nghi với môi trường sống. Theo thuyết này, con người vô cùng dễ thay đổi, giống như một kiểu "phản xạ chảy nước miếng" đối với "tiếng chuông báo giờ ăn" (trong thí nghiệm của Pavlov) từ thế giới bên ngoài. Nhà tâm lý học người Mỹ John B. Watson viết: "Cho tôi một tá trẻ sơ sinh khỏe mạnh và cho phép tôi dùng một thế giới riêng, cách biệt để nuôi dạy chúng, thì tôi chắc chắn rằng

mình có thể huấn luyện cho mỗi đứa (một cách ngẫu nhiên) thành từng kiểu người chuyên biệt. Tôi có thể dạy chúng thành bác sĩ, luật sư, thợ cả, hay thậm chí là ăn mày, ăn cắp; bất chấp mọi tài năng, thiên hướng, nguồn gốc tổ tiên của chúng có thế nào đi chăng nữa".

Ý kiến cho rằng cá nhân nào cũng có tiềm năng giống nhau bị phản đối mãnh liệt, đặc biệt là bởi nó đã bác bỏ rất nhiều quan điểm ngu ngốc hay tiêu cực khác về khả năng con người. "Chúng ta ai cũng như ai" là quan điểm bị chỉ trích nhiều hơn cả quan điểm thời cổ về thuật chiêm tinh cho rằng mỗi người đều có những vẻ bề ngoài quyết định cả cuộc đời, như vận mệnh của vua chúa; hoặc như những tên phát xít Đức, vì lòng tin vào thuyết chủng tộc thượng đẳng mà đã gây ra tấn thảm kịch biến các dân tộc khác thành nô lệ cho chúng. Có vẻ như chân lý hiển nhiên đó rất phù hợp với bản Tuyên ngôn độc lập Mỹ qua câu: "...tất cả chúng ta sinh ra đều có quyền bình đẳng".

Ta thường không thể tưởng tượng được rằng các công ty luôn do dự trong việc đề cao tài năng của một cá nhân nhất định vì họ sợ các nhân viên khác cảm thấy bị tổn thương hay bỏ đi tìm chỗ làm khác. Một ủy viên ban quản trị phụ trách tuyển dụng thổ lộ: "Có cả đống người suy nghĩ kiểu Harrison Bergeron[2] quanh ta. Họ cứ tưởng đến năm 2081, tất thảy sẽ bình đẳng, ai cũng như ai hết". Câu chuyện kể rằng, tương lai sẽ có một chính phủ quản lý làm tiêu tan mọi hình thức thể hiện vượt trội của con người; không ai thông minh hơn, xinh đẹp hơn, mạnh mẽ hay nhanh nhẹn hơn người khác. Nói cách khác, đó chính là thế giới mà Yanni đã nhắc đến ở trên.

[2] Harrison Bergeron: nhân vật chính trong truyện ngắn giả tưởng của Kurt Vonnegut, viết năm 1961.

Những khác biệt đầy ý nghĩa phô bày nhiều cơ hội không chỉ khiến công việc kinh doanh lớn mạnh mà còn giúp người lao động phát triển nghề nghiệp và cải thiện cuộc sống riêng của mình. Các minh chứng gần đây đưa tới kết luận: người ta sinh ra không ai giống ai và khả năng con người chỉ có hạn. Thay vào đó, nghiên cứu chỉ ra bất kỳ ai cũng có nhiều tài năng thiên bẩm, đủ để được tuyển dụng ở một mức độ nào đó. Những tài năng ấy tuy không lớn đến mức như ai đó vẫn khăng khăng: "Bạn có thể làm được tất cả!", song rõ ràng đủ để ta đương đầu với mọi thử thách.

Gần đây, phần lớn hiểu biết về phạm vi năng lực tinh thần cho là năng lực ấy xuất phát từ những nỗ lực thể chất. Các cầu thủ bóng

rổ phải tập luyện nhiều năm mới có được phong độ ổn định qua nhiều trận, mới làm chủ được cơ thể và luyện thành phản xạ cú ném ăn ba điểm. Nhưng không ai chỉ nhờ luyện tập mà lại đáp ứng được yêu cầu của Liên đoàn bóng rổ Mỹ về chiều cao trung bình 6,7 foot (2,1 mét), so với chiều cao trung bình nam giới Mỹ là 5,9 foot (1,77 mét). Liệu có ai nghi ngờ trường hợp Yao Ming, ngôi sao đến từ Trung Quốc của đội Houston Rockets, nhờ luyện tập suốt nhiều năm ròng đã nâng chiều cao bản thân lên 7,6 foot (2,28 mét)? Một ông già nhạt nhẽo nói: "Sao có thể huấn luyện cho cao lên được!". Cứ phải sinh ra làm người trước đã, rồi có rèn giũa thành cầu thủ bóng rổ được hay không thì lại là chuyện khác.

Ngày càng có nhiều bằng chứng chỉ ra rằng trong chức năng hoạt động của mình, cũng như toàn bộ cơ thể, bộ não mỗi người không ai giống ai cả. Thậm chí có cả những dấu hiệu (như thách đố các nhà khoa học) cho thấy sự khác nhau về cấu trúc não ở một số người với những khả năng trí óc phi thường. Ví dụ nổi tiếng nhất là bộ não của Albert Einstein. Sau khi Einstein mất năm 1955, người ta tách bộ não ông ra, đo đạc và bảo quản cẩn thận. Năm 1999, ba nhà khoa học từ trường Đại học McMaster, Canada so sánh não Einstein với các "bộ não thông thường" khác của những người tình nguyện hiến cho nghiên cứu.

Einstein không miêu tả tư duy khoa học của mình bằng lời nói mà bằng cách "vận hành liên kết ít hoặc nhiều các hình ảnh rõ ràng" của một "loại thị giác và cơ bắp". Vì tài năng và cách ông miêu tả tư duy khoa học của mình, các giáo sư trường McMaster đã phải tập trung đặc biệt vào vùng vỏ não trái và phải ở phía sau bộ não, có chức năng về "nhận thức hình ảnh không gian, tư duy toán học và hình ảnh chuyển động". Các giáo sư này viết trên tạp chí chuyên đề y học The Lancet của Anh: "Não Einstein có những đặc điểm độc nhất vô nhị mà không một bộ não nào do trường McMaster bảo quản có được và cũng chưa từng được nhắc đến trong bất cứ tài liệu khám nghiệm tử thi nào từng được in từ trước tới nay. Trong lĩnh vực nhận thức này, trí tuệ khác thường và cách tự ông mô tả tư duy khoa học của mình có lẽ liên quan tới cấu trúc đặc biệt trong thùy đỉnh não của ông".

Các nhà khoa học đưa ra giả thuyết: Làm phép ngoại suy đối với số đông người bình thường, thì "sự đa dạng của các chức năng nhận thức đặc biệt có thể được liên kết với cấu trúc các vùng não điều hành những chức năng ấy". Hàm ý ấy quả thật khó tin: vì sự khác biệt thực sự về cấu tạo vật chất não, nên người bình thường không thể nào bắt chước được sự xuất chúng của Yao Ming trên sân bóng rổ, của Roger Maris trên sân bóng chày hay Pelé trên sân bóng đá

được. Như vậy, cấu trúc não của mỗi người lao động cũng tạo cho anh ta những ưu thế nhất định so với các đồng nghiệp khác, giống như vóc dáng cơ thể trời phú cho những vận động viên thể thao. Trong cuốn sách của mình xuất bản năm 2002, Bản danh sách đen: Sự phủ nhận hiện đại đối với bản tính con người, Steven Pinker viết: "Vóc dáng và đường nét cơ thể có những tác động tới suy nghĩ, cảm xúc và hành xử của mỗi người".

Einstein thì khác, ông ở quá xa phạm vi thông thường của chức năng nhận thức. Với người "bình thường" thì sao? Các nhà quản lý làm thế nào để phân biệt "người này thì nên tuyển dụng" hay "người kia thì nên làm cộng tác"? Có thể huấn luyện họ một cách đặc biệt để họ phát huy hết sở trường không? Việc chụp chiếu và giải phẫu não hiện nay vẫn chưa tiến bộ đến mức trả lời được câu hỏi trên, nhưng nhiều phương pháp khác lại quả quyết rằng: câu trả lời là "có thể".

Qua nghiên cứu những cặp sinh đôi nhưng được nuôi dạy cách biệt, các nhà nghiên cứu "đang phát hiện thấy gen di truyền, cộng thêm một số yếu tố như gia đình, giáo dục, xã hội và áp lực môi trường, có một ảnh hưởng đáng kể lên cách lựa chọn của con người và mức độ thỏa mãn với lựa chọn ấy". Tiến sĩ Nancy L. Segal, Giáo sư ngành tâm lý phát triển cơ thể, Giám đốc Trung tâm nghiên cứu song sinh tại đại học California ở Fullerton, viết: "Theo Tiến sĩ Segal và theo nghiên cứu của Đại học Minnesota, các cặp sinh đôi nếu bị tách rời (trong suốt quá trình nuôi dưỡng) sẽ lựa chọn nghề nghiệp gần giống nhau trong những điều kiện mức độ phức tạp, kỹ năng vận động và yêu cầu về thể lực tương tự. Một số nghiên cứu khác cho thấy, các cặp sinh đôi có những xu hướng giống nhau trong sự nghiệp, thói quen và năng khiếu; họ cùng chia sẻ những sở thích chung như khoa học, nghệ thuật hay tài ăn nói". Kết quả từ những nghiên cứu trên đều liên quan nhiều tới di truyền học. Vì thế dường như gen di truyền có tác động quyết định đến nhận thức, tính cách, nghề nghiệp và thậm chí là đặc tính của mỗi người.

Vai trò của bản tính tự nhiên trong việc hun đúc ra một người lao động ngày càng trở nên vững chắc. Steven Pinker viết: "Danh sách tuyển dụng không thể bị bỏ trống trừ phi các gen khác nhau có thể làm tăng hoặc giảm những đặc tính như thông minh, tính toán, phiêu lưu, nhút nhát, vui vẻ, chu đáo, dễ bị kích động, cởi mở, khép kín, ưa thử thách, hay giống như khi ta nhúng bánh mì bơ vào cà phê". Nhưng đối với các nhà quản trị, các nhà hoạch định chiến lược về nhân lực, vấn đề lại đơn giản hơn nhiều.

Các công ty chẳng bao giờ tuyển những kẻ lừa bịp; họ tuyển những người chín chắn đã từng qua những năm tháng định hình nên nhân cách. Khi một ứng viên thể hiện năng lực hòng bước qua cửa tuyển dụng, nếu đóng kịch, anh ta trượt là cái chắc. Nhiều nghiên cứu quy mô lớn dựa trên sự thể hiện của hàng vạn người tìm việc đã chỉ ra rằng, người này trúng người khác trượt đều là ở chỗ liệu anh có liên kết một cách đúng đắn giữa cá tính với năng lực và tài năng của mình không. Hầu hết các nhà tuyển dụng dường như đều có một trực giác thấu hiểu về điều này; phần lớn cho biết họ đánh giá các phẩm chất cá nhân ứng viên qua trình độ văn hóa và nền tảng con người anh ta. Nhưng nhiều người lại chẳng hề sử dụng các tiêu chuẩn khoa học để kiểm nghiệm những xu hướng cố hữu của ứng viên.

Năm 2001, Gallup chính thức gánh vác công cuộc nghiên cứu, đỉnh cao nhất qua nhiều thập kỷ là cuộc khảo sát của Cựu chủ tịch Donald O. Clifton. Tiến sĩ Clifton lo ngại rằng tâm lý học truyền thống đã quá hao tổn công sức cho những hiện tượng tinh thần dị thường, hơn việc chú trọng tìm hiểu các nhân tố tạo nên sự thể hiện vượt trội. Năm 1969, một nhóm các nhà khoa học của Gallup bắt đầu tìm kiếm một loạt vấn đề có thể nêu bật ra được những cách thức đa dạng trong tư duy, cảm xúc và hành động nào khiến cho một số người đạt tới thành công độc nhất vô nhị.

Từng có thời, văn học về tâm trí đầy những mô tả về bệnh tinh thần. Tuy vậy lại hơi thiếu các bài kiểm tra toán, logic, ngôn từ đạt tiêu chuẩn nhằm giúp một người bình thường hiểu được những phẩm chất nào của mình đáng được khen ngợi, động viên. Bằng chứng cho sự lơ đãng này là thậm chí còn không có cả một ngôn ngữ chuẩn của các biểu tượng tinh thần tích cực. Các nhà khoa học cùng chung khuynh hướng trên như Martin Seligman cũng tiến hành một nghiên cứu tương tự. Ngày nay, sự tiến bộ trong ngành tâm lý học tích cực hiện đại đã cho ra đời nhiều cuốn sách, người ta tổ chức các buổi hội thảo thường niên và mở rộng tâm lý học truyền thống theo những chủ đề như hy vọng, tính kiên cường, mục đích, sự tận tâm và lối sống đẹp.

Cuốn sách Khơi dậy nguồn sức mạnh của Gallup đã đến tay khoảng 2 triệu người trên khắp thế giới và dịch ra 18 thứ tiếng. Trong đó, 34 "dòng" tài năng chủ đạo (của người lao động) bao gồm:

"Ý niệm" về một sức hút tiến đến những cách tư duy lạ thường;

"Nguồn vào", là khả năng lĩnh hội lượng thông tin khổng lồ;

“Thành tựu”, là chiều hướng nội tâm dẫn đến hoàn thành công việc ở những mức độ xuất sắc hơn hẳn.

Các dòng (hay đề tài) chủ đạo này luôn có quan hệ thống nhất với nhau, ở mỗi cá nhân, chúng không thay đổi nhiều theo thời gian. Điều đó chứng minh rằng con người ta phải có một nhân cách vững vàng, chứ không phải là tảng đất sét dễ bị ngoại cảnh nhào nặn. Người lao động nào cũng có mặt mạnh, mặt yếu riêng. Nhà quản lý càng giúp nhân viên của mình nhận ra và phát huy tài năng tiềm ẩn tốt bao nhiêu, thì sẽ càng thu được nhiều hiệu quả bấy nhiêu.

Một nhà quản lý bệnh viện, vốn hay tiếp xúc với nhân viên bằng cách trò chuyện về năng khiếu của họ, nói: “Tâm sự về năng khiếu có vẻ như là một dạng đàm thoại khó tin với ai đó, nhưng để làm được, cần phải tốn thời gian và trải nghiệm. Tôi đưa ra vài câu hỏi như: Thế anh/chị có những năng khiếu gì? Anh chị thích điều gì nhất? rồi tiếp tục Ta thử xem hôm nay anh/ chị sẽ làm những việc gì, thử vẽ sơ đồ ra xem sao. Hãy kể tôi nghe về một ngày của anh/ chị. Hằng ngày anh/chị sử dụng năng khiếu của mình vào những việc gì? Nếu không sử dụng thì có lãng phí không? Thực tế chúng ta nên có những cuộc trò chuyện như thế theo cách tích cực, thoải mái, hơn là theo kiểu cũ, khi bạn nói thẳng với người ta Anh/chị không được như ý trong công việc”.

Những người đạt đến đỉnh cao nhất trong sự nghiệp thường kể về một ham muốn không thể cưỡng lại được, thúc đẩy họ “đi theo tiếng gọi cuộc sống” hay “làm những thứ mà tôi sinh ra để làm”. Trong tiểu luận Tại sao tôi viết, George Orwell tả loại nhu cầu trên là có thực đối với chính bản chất tự nhiên của ông: “Từ khi còn rất nhỏ, khoảng 5 hay 6 tuổi, tôi đã biết khi nào lớn lên tôi sẽ là nhà văn. Từ năm 17 đến 24 tuổi, tôi cố chôn vùi nỗi ám ảnh ấy. Nhưng như thế là chà đạp lên bản tính tự nhiên của mình và sớm muộn gì thì tôi cũng phải ngồi xuống viết”.

Giáo sư Mihaly Csikszentmihalyi thuộc Đại học Claremont Graduate, một nhân vật có ảnh hưởng quan trọng ở lĩnh vực tâm lý học tích cực, gọi đó là “cuộc hôn nhân” của cá tính với việc theo đuổi “những trải nghiệm tự thân” hay “dòng chảy tự thân”. Trong công việc, những điều kiện tối ưu là liệu người lao động có thực sự yêu thích công việc hay chỉ để kiếm đồng lương đủ sống, nhăm nhăm kiếm cơ hội thăng tiến hoặc chuyển sang chỗ làm khác tốt hơn, thỏa mãn anh ta hơn.

Khi người lao động nói ưu điểm của mình, thì hiếm khi nào họ lại

nhắc tới nghề nghiệp. Dĩ nhiên là người ta có thể vẫn nhắc đến vài điều về nghề bán hàng, giáo sư, y tá… qua những gì mà họ tự ý thức về mình. Tuy nhiên, tài năng của họ có được do bản năng nhiều hơn là do làm bất cứ một nghề chuyên biệt nào. Những tài năng ấy có thể chuyển biến qua từng vị trí làm việc, hoặc từng lĩnh vực ngành nghề khác nhau. Một nhân viên bán hàng có tài thuyết phục chắc hẳn có lúc hài lòng và cảm thấy thành đạt chẳng kém gì một chuyên gia vận động hành lang trên chính trường hay một người dẫn chương trình truyền hình. Một giáo sư đại học có tài giao tiếp xuất chúng cũng sẽ dễ dàng nhận ra khuynh hướng để trở thành một nhà tư vấn. Thực tế, những người đã từng "nhảy việc" một vài lần sẽ nhận ra rằng yếu tố duy nhất khiến cuộc sống công việc của họ trở nên ổn định là liệu tài năng của họ có được tận dụng trong mỗi việc làm hay không. Tương tự, cũng không có gì lạ khi hai mẫu người sau luôn làm việc theo đúng thiên hướng của họ, đúng những gì mà họ "có thể làm tốt nhất", đó là: nhân viên ngân hàng yêu công việc của mình chỉ vì họ gần gũi người dân trong thành phố mình; và giới tư bản, những người không thể tưởng tượng được sẽ ra sao nếu không dính dáng gì đến những thay đổi của thị trường chứng khoán, tỉ lệ lãi suất, giá thép…

Để tận dụng tối đa một nhóm, nhà quản lý phải giúp từng người tìm ra cách thức làm việc sao cho thật tự nhiên; phát triển hết mức những trải nghiệm tích cực nhất của mỗi người để họ có thể quên mình vì công việc, có được động cơ nội tại mạnh mẽ và khơi dậy những tài năng thiên bẩm của họ. Nhà quản lý cũng phải chấp nhận rằng chỉ cần nhân viên hoàn thành nhiệm vụ, không cần biết làm như thế nào, miễn là trong quá trình làm việc anh ta không gây tổn hại gì là được. Tôn trọng ưu, khuyết điểm của nhân viên không có nghĩa là chấp nhận thu hẹp các khả năng nghề nghiệp mà nghĩa là mỗi người đều sẽ thành công theo những cách thức riêng, phong cách riêng trong công việc.

Ta thử tưởng tượng thế này: một nhóm đông người có kế hoạch cùng ăn trưa trên đỉnh núi. Đường lên núi có ba lộ trình khác nhau. Lựa chọn đầu tiên là một con đường mòn quanh co, không quá dốc nhưng phải đi bộ mất vài ki-lô-mét. Cách thứ hai, phải băng qua rừng, đường sẽ dốc hơn, mất nhiều công sức hơn và đòi hỏi họ phải có khả năng sử dụng bản đồ, la bàn để không bị lạc. Cách thứ ba là leo thẳng lên, cách này cần kỹ năng leo núi nhưng là con đường ngắn nhất. Nếu mỗi người trong nhóm đều tự chọn một lối đi riêng và nếu họ đều lên tới đỉnh núi an toàn để ăn trưa thì ta không thể nói cách nào hơn cách nào kém. Trong kinh doanh cũng có hiện tượng như vậy. Ngài John Harvey-Jones, nhà quản trị kinh doanh, từng nói: "Tôi từng làm việc với những nhà

lãnh đạo doanh nghiệp có phong cách hoàn toàn khác phong cách của tôi và tôi cảm thấy không thể nào giải thích nổi tại sao họ lại đạt được nhiều thành tựu đến thế, nhưng sự thực đúng là họ đã làm được như vậy". 12 nhà quản lý được nhắc tới trong cuốn sách này đều là những tấm gương ưu tú. Không ai giống ai cả, thậm chí có những người còn khác biệt nhau một trời một vực. Mỗi người thành công theo cách riêng của mình, song họ đều thành công nhờ biết cách phát huy tài năng vốn có, chứ không cố bắt chước ai đó không phải là chính mình.

Một chiến lược nhân sự lấy tài năng của người lao động làm nền tảng sẽ tạo ra những lợi ích tài chính cụ thể. Mấy năm trước, Gallup từng phân tích các câu trả lời phỏng vấn của 2.000 nhà quản lý về những gì họ đã đạt được. Một điều khá thú vị là trong số các nhà quản lý này, có người cho rằng sẽ tốt hơn nếu dồn công sức vào việc cải thiện các mặt yếu kém, nhưng cũng có người ủng hộ cách thúc đẩy những mặt mạnh của nhân viên. Khi đối chiếu với số liệu đánh giá nhân viên dưới quyền họ, hóa ra các viên quản lý của những tập thể mạnh nhất thường dành rất nhiều thời gian cho những nhân viên giỏi của mình, biết dùng đúng người đúng việc và rất chú trọng tới năng lực cá nhân của họ. Trung bình, những nhóm được quản lý bằng cách phát huy ưu điểm nhân viên sẽ đạt kết quả gấp đôi so với những nhóm mà người quản lý thiên về việc chạy theo "vá lỗi" cho nhân viên.

Một nghiên cứu gần đây phát hiện thấy những công ty tập trung tối ưu hóa năng lực vốn có của nhân viên có thể gia tăng mức độ gắn bó của họ đối với công ty lên 33% mỗi năm, tương đương với việc thu được 5,4 triệu đô la trong sản xuất, trội hơn so với những doanh nghiệp chỉ sử dụng các phương pháp truyền thống. Một nghiên cứu khác cho thấy những nhân viên bán lẻ, nếu được khích lệ phát huy thế mạnh của mình, sẽ bán được nhiều hơn 11% so với những nhân viên không được khích lệ. Nhân tố quản lý thứ ba không chỉ lý giải năng suất mà cả khả năng sinh lợi của các nhóm trong công ty. Trong cơ sở dữ liệu của Gallup, những nhóm kinh doanh được đánh giá cao nhất (xét theo tiêu chí "nhân viên được phát huy tối đa sở trường") thu được lợi nhuận cao hơn so với những nhóm bị đánh giá kém nhất từ 10% đến 15%. Các phân tích dựa trên nhiều cuộc điều tra vừa qua cho thấy những viên quản lý được giao việc đúng với tài năng của họ thì, so với mặt bằng chung, đạt doanh số cao hơn 15%, tạo ra lợi nhuận nhiều hơn 20%, số nhân viên dưới quyền nghỉ đột xuất ít hơn 24% và có số nhân viên bỏ việc ít hơn 13%.

Dẫu rằng phương pháp trên không thiếu những bằng chứng

thuyết phục, nhưng trong ba người lao động mới chỉ có một người công nhận rằng "có cơ hội hàng ngày để thể hiện mình ở nơi làm việc".

Do đó kéo theo sự lãng phí lớn về tiền bạc. Công ty nào cũng phải khổ sở vì những kế hoạch marketing, những cuộc kiểm kê hàng hóa, mô hình lao động và giới thiệu sản phẩm mới chỉ để kiếm thêm một hai phần lãi. Nhưng không mấy ai nhận ra rằng bí quyết thành công lại chẳng ở đâu xa.

***

Những việc mà đội ngũ của hãng Stryker cần làm chỉ có một chút xíu gọi là mơ hồ. Klaus Welte, viên quản lý ở đây nói: "Chúng tôi có một quá trình đã được xác định khá rõ ràng. Mục tiêu then chốt là hướng tới sản phẩm và chúng tôi liên tục trau chuốt, làm sáng tỏ những mục tiêu ấy qua thời gian. Điều đó giúp tập thể vạch ra đường lối sáng suốt và biết nên giải quyết vấn đề như thế nào". Hiểu được vấn đề không khó, nhưng làm thế nào để thiết kế được một hệ thống thay thế khớp hông vừa duy trì được mạch điện vừa đáp ứng được những yêu cầu kỹ thuật khi vận hành máy, về nhiệt độ cũng như đảm bảo tiệt trùng, mới là vấn đề.

Sarvestani cho biết: "Trước đây chưa từng ai đáp ứng được tất cả những yêu cầu trên. Làm từng cái một thì rất dễ nhưng vấn đề là làm sao cùng lúc phải đáp ứng được cả ba yêu cầu và đảm bảo chất lượng cao đồng đều".

Trên hết, người lao động vẫn muốn thấu hiểu được chính con người họ và khả năng của riêng mình. Welte nói: "Chúng tôi thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với từng nhân viên, ít nhất là hai, ba tháng một lần. Trong những cuộc tiếp xúc đó, chúng tôi luôn hỏi họ Anh mạnh nhất ở mặt nào? Đối với công việc của anh, anh thích điều gì nhất? Chúng tôi cố gắng giúp họ hiểu được chính mình. Những ưu điểm tốt nhất mà tự họ nhận xét về mình là những gì mà chúng tôi cần để sắp xếp công việc một cách chính xác, hợp lý cho họ". Xét theo tiêu chuẩn của nhân tố thứ ba, đội ngũ nhân viên ở hãng Stryker đứng trong nhóm 15% các đơn vị được đánh giá cao nhất trong cơ sở dữ liệu toàn cầu (của Gallup).

Chọn từ những người giỏi nhất, Welte đã lập một nhóm hoạt động tại Freiburg bao gồm các công việc phác thảo hỗ trợ (bằng máy vi tính), thiết kế và nghiên cứu. Qua giao tiếp, Welte nhận thấy Sarvestani có khả năng "phân tích cấu trúc". Còn Pross, người có nhiều bạn bè trong tòa nhà công ty hơn bất cứ ai khác, có thể

đóng vai trò "chất keo kết dính mọi người với nhau". Phẩm chất đó của Pross cộng với tinh thần trách nhiệm cao độ, theo Welte, sẽ khiến anh đã làm gì là làm đến cùng và cũng khiến anh tập trung đẩy mạnh tiến độ công việc. Còn Teschke là một nhà tổ chức bẩm sinh, luôn đáng tin cậy. Welte nhận xét: "Anh ấy biết cách ghìm cả nhóm lại mỗi khi quá đà". Còn Michael Porbadnick thì có biệt tài đánh giá các mẫu thiết kế xem có đáp ứng được quy trình sản xuất không.

Và khi cả nhóm tập trung vào việc thiết kế hơn là loay hoay sửa chữa các vấn đề nảy sinh thì Welte trông cậy vào Jose-Louis Moctezuma. Anh này là một "nhà thông thái vườn" với những ý tưởng mà theo Welte thì thoạt đầu có vẻ kỳ quặc nhưng sau lại hóa ra là rất có ích, ví dụ như lắp một cảm biến trọng trường trên đầu máy định vị để giám sát vị trí của tất cả các thiết bị khác. Và thậm chí Moctezuma còn "hiểu biết về phẫu thuật chỉnh hình nhiều hơn bất cứ bác sĩ nào", Welte nhận xét. Chính nhờ sự mâu thuẫn tự nhiên giữa hai tính cách: Moctezuma thì hăng hái tiến thật nhanh còn Teschke thì thận trọng để không quá hấp tấp - mà cả nhóm tìm được đường hướng phát triển tối ưu.

Khi được hỏi về chính tài năng của mình, Welte đáp: "Tôi phân tích mọi thứ và nhìn ra những đặc tính của nhân viên, rồi từ đó kết hợp họ lại một cách tốt nhất có thể". Ông yêu thích cả hai công việc: phát triển các thiết bị kỹ thuật của Stryker và quản lý nhân viên. Ông nói: "Tập trung vào công nghệ, bạn có thể nhanh chóng đạt được kết quả, nhưng với con người thì phải mất nhiều thời gian hơn".

Một khi đã chọn được "ứng cử viên số một" cho các vị trí trong nhóm, Welte mới bắt đầu tìm kiếm những "lỗ hổng" trong khả năng của họ. Ông cho biết: "Sau khi thành lập và nhóm đã đi vào hoạt động, chúng tôi phân tích công việc đang làm xem còn thiếu sót những gì. Giống như trò giải đố, chúng tôi đi tìm những mảnh ghép còn thiếu. Đồng thời tôi có được bức tranh toàn cảnh về mỗi con người, về những gì anh ta cống hiến và những mặt mạnh nhất của anh ta. Để tìm ra mảnh ghép thiếu, chúng tôi chỉ việc nhìn vào danh sách và hỏi: "Lần này, ai có khả năng thích hợp nhất?".

Welte cho biết, việc thành lập nhóm đòi hỏi nhiều hơn chứ không chỉ cần đáp ứng được các yêu cầu của công việc là sắp xếp nhân sự phù hợp với khả năng của họ. Vị trí của một kĩ sư cũng có thể thay thế được. Mỗi người đều có những mặt mạnh riêng. Sự phối hợp khả năng của các thành viên trong nhóm cũng quan trọng không

kém việc họ có khả năng hay không. Ông nói thêm, thường mất khoảng sáu tháng hoặc hơn để hiểu chính xác về một con người và đôi khi cũng khá là ngạc nhiên vì có những thứ mà bạn không tìm thấy được trong bản CV của người ta. Trước đây từng có vài trường hợp được tuyển về mà mãi sau này, cứ cho là khoảng một năm, mới nổi bật lên khi được giao một nhiệm vụ đặc biệt nào đó. Welte nhắc tới một kĩ sư làm ví dụ. Anh này mới đầu được tuyển vào vị trí quản lý nghiên cứu và phát triển, nhưng sau mới phát hiện ra là tính anh ta rất sợ mạo hiểm, nhưng lại quá cầu toàn. Sự e dè đó bó buộc anh ta rất nhiều trong giai đoạn đầu của các dự án, khi cần phải khảo sát không hạn chế tất cả mọi khả năng có thể xảy ra. Song cá tính đó lại rất phù hợp ở những giai đoạn sau khi cần phải đảm bảo chính xác tất cả mọi chi tiết.

Vấn đề tìm giải pháp cho hệ thống định vị khớp hông đã tạo ra căng thẳng và áp lực cao, vì thế trong nội bộ nhóm, hòa hợp các cá nhân với nhau là điều rất quan trọng.

Lúc mới thành lập, nhóm sử dụng một phòng họp làm nơi tập trung gặp mặt nhau khi tiến hành dự án, đây là nơi họ sẽ ở bên nhau trong suốt khoảng thời gian sáu tháng. Họ gọi đó là phòng chiến tranh, “một căn phòng rất, rất khó chịu”, Welte nhớ lại. Pross kể: “Ai cũng cảm thấy tình hình căng thẳng đến nỗi chúng tôi ngồi giải quyết các vấn đề mà tưởng như đang ở giữa một cuộc chiến vậy”.

Không hề có một giải pháp đơn giản nào. Từng khía cạnh của mỗi chi tiết kỹ thuật đều phải được phân tích riêng rẽ và có khoảng 10 vấn đề cần chỉnh sửa lại. Teschke cho biết, cách duy nhất để bật ra được giải pháp là làm việc cật lực. Kiểm tra những hỏng hóc trước đó, các kĩ sư tìm ra được những mối nối điện tử bị đứt do tác động của các bác sĩ phẫu thuật. Mất ba tháng trời họ mới quyết định được dùng loại keo nào cho các tụ điện, vốn là một mắt xích yếu. Họ sử dụng một kỹ thuật hàn mới để bao gọn các thiết bị điện tử trong hộp hình ống. Sau khi thử nghiệm nhiều kim loại dùng làm các nút bấm, nhóm đã tìm ra được một hợp kim không bị biến dạng ngay cả khi liên tục bị đưa vào nồi hấp.

Mọi việc bắt đầu trôi chảy. Pross kể: “Có lúc cả nhóm chúng tôi thực sự bắt đầu đào sâu vấn đề bằng một phương pháp có hệ thống và làm việc cũng bằng những giải pháp mang tính hệ thống. Điều đó thực sự làm mọi người tự tin hơn và tìm được đúng hướng đi khi gặp phải khó khăn. Tri thức đi vào ứng dụng thực tế theo quan điểm của mỗi người. Các kế hoạch kiểm nghiệm trở nên tốt hơn trước. Mẫu thiết kế được đánh giá từ mọi khía

cạnh và chúng tôi càng tiến bộ bao nhiêu trong việc hệ thống hóa thì cả nhóm càng tự tin, càng tiến gần đến giải pháp đúng đắn bấy nhiêu".

Sarvestani bị ấn tượng bởi sự kết hợp hoàn hảo tài năng của mọi thành viên trong nhóm, trong một đội ngũ hiệu quả và gắn bó, nhờ thế mà tạo ra sự đồng tâm nhất trí khi ra những quyết sách lớn. Anh nói: "Đó là một nhóm làm việc thực sự. Chúng tôi có những người rất giỏi về cơ khí, có những người rất giỏi về điện tử, những người khác thì giỏi về quy trình hoặc thẩm định mẫu thiết kế. Tất cả cùng chung vai vì một kế hoạch lớn".

Vì có quá nhiều vấn đề nên nhóm không muốn thử giải quyết chúng cùng lúc và cũng không muốn thử lắp ráp toàn bộ thiết bị bằng những giải pháp chưa được kiểm chứng ngay trong mô hình đầu tiên. Thay vào đó, họ giải quyết từng vấn đề một, bắt đầu từ vấn đề hóc búa nhất rồi theo cách đó tiến tới các vấn đề liên quan nhỏ hơn. Điều này nghĩa là họ không phải quan sát toàn bộ mô hình thiết kế chừng nào còn chưa khắc phục được tất cả các vấn đề. Sarvestani cho biết: "Tình huống khiến mọi người phấn khích nhất là khi chạy thử máy. Chúng tôi ráp tất cả các thiết bị lại và cũng là lần đầu tiên chúng tôi nhìn thấy toàn bộ mẫu thiết kế hoạt động tốt, sau khi thay đổi và cải tiến nhiều lần".

Như trong phần giới thiệu đã nói rõ, làm thiết bị hoạt động được là một chuyện, nhưng làm sao để nó không biến dạng và vẫn hoạt động được sau rất nhiều lần phẫu thuật và bị khử trùng lại là chuyện khác. Để đảm bảo cho khả năng này, họ thuê một nhóm sinh viên địa phương và kiếm được một con robot (ý tưởng của Porbadnik) để thử nghiệm mẫu đầu tiên trong những điều kiện như ở trong một bệnh viện thật. Robot đưa các thiết bị ra vào nồi hấp, qua 600 lần đun nóng và làm nguội. Làm việc theo ca liên tục các ngày trong tuần, những sinh viên này lắp các thiết bị mới được hấp khử trùng vào những "cỗ máy tác động" mô phỏng đúng công việc mà sau này họ sẽ gặp trong phòng phẫu thuật. "Tòa nhà như rung cả lên", Teschke nói.

Dù được kiểm nghiệm liên tục, mẫu thiết kế lại của hệ thống định vị khớp hông vẫn chậm hơn mất bốn tuần so với những gì mà lãnh đạo công ty trông đợi. Nhưng các thiết bị đã hoạt động suôn sẻ. Các đi-ốt phát quang đã sáng lên sau khi hấp khử trùng. Nút và các phần di động không còn bị tắc sau khi bị đun nóng và làm nguội nữa. Vỏ máy cũng không bị vỡ do lực tác động. Dự án đã qua được nhiều cuộc kiểm tra, đáp ứng hàng loạt tiêu chuẩn. Teschke cho biết họ đã thành công hoàn toàn, 100% các thiết bị đều vượt

qua được tiêu chuẩn kiểm nghiệm. Xét từ quan điểm về mặt chất lượng, dự án này đã nâng cả nhóm điện tử phần cứng của họ lên một tiêu chuẩn chất lượng cao hơn. Những gì họ đã học được trong khoảng thời gian ngắn ngủi ấy thật là tuyệt vời.

Chẳng có lễ lạt gì diễn ra khi hệ thống định vị khớp hông cải tiến được bàn giao cho các bác sĩ phẫu thuật chỉnh hình trên khắp thế giới. Chỉ đơn giản là vì nhóm quá hồi hộp và không muốn tuyên bố "chiến thắng" chừng nào thiết bị này còn chưa tự chứng minh được hiệu quả của nó ở số lượng lớn và ở những điều kiện hoạt động thực tế. Bản chất của công việc thiết kế là: số sản phẩm được kiểm nghiệm thường ít hơn rất nhiều so với số sản phẩm được sản xuất thực tế. Sarvestani cho biết: "Vì thế từ những kết quả có được, chúng tôi khó mà rút ra được kết luận các sản phẩm sẽ hoạt động như thế nào trên thực tế, có khác biệt gì so với sản phẩm mẫu không. Đó là một trong những lý do tại sao chúng tôi luôn cảnh giác, ngay cả khi đã vượt qua tất cả các cuộc kiểm nghiệm và tung sản phẩm ra thị trường. Không ai trong chúng tôi có thể hoàn toàn yên tâm cả". Và cả nhóm vẫn đang đợi tin tức phản hồi từ thực tế.

Vì gắn cảm biến vào xương bệnh nhân và vì mọi thiết bị sử dụng trong phẫu thuật, hệ thống định vị khớp hông Stryker phải hoạt động chính xác tới bảy phần nghìn mi-li-mét đối với xương, các thiết bị, các bộ phận hợp thành hông nhân tạo. Hệ thống còn báo cho bác sĩ phẫu thuật biết di chuyển xương như thế nào, cắt ở những góc nào bằng cách hiện màu vàng khi xương bị chệch khỏi vị trí, xanh khi mọi thứ vẫn ổn và đỏ khi bác sĩ quá tay.

Tất cả những nỗ lực dồn vào việc thiết kế hệ thống hỗ trợ các bác sĩ phẫu thuật một cách tức thời, chi tiết, chính xác đã đem lại kết quả - đó là một sự im lặng đã được dự báo trước, sự im lặng tuyệt vời và yên tâm mà cả nhóm hằng hy vọng. Trong ngành công nghiệp thiết bị y tế, khi sản phẩm bị trục trặc sẽ có những phản hồi kèm theo các sản phẩm đó bị trả lại, lớp sản phẩm đầu tiên của hệ thống định vị khớp hông kể trên là một ví dụ. Ở đây thành công là sự im lặng. Như người Bavaria có câu ngạn ngữ về thành công: "Nicht gescholten ist Lob genug" (tiếng Đức: "Không bị chê đã là được khen rồi") hay như người Mỹ thì bảo: "No news is good news" (Không có tin tức gì cũng là một tin tốt lành).

Cái sự "không bị chê" quả là điều hiếm thấy. Sarvestani nói: "Chúng tôi đưa sản phẩm ra thị trường đã được một năm rưỡi. Chín tháng đầu tiên chúng tôi không nhận được bất cứ lời phàn nàn nào. Đối với loại sản phẩm này thì đây đúng là điều không thể

tưởng tượng nổi". Cả nhóm làm việc chăm chỉ giúp Stryker giữ được lời hứa với thị trường và năm 2005 họ đã có thể công bố trong bản báo cáo thường niên rằng: "Stryker đi tiên phong trong lĩnh vực mới mẻ về công nghệ hướng dẫn phẫu thuật qua hình ảnh và chúng tôi giữ vững vị thế công ty duy nhất phát triển đầy đủ cả phần cứng lẫn phần mềm trong công nghệ định vị".

Là người đứng đầu nhóm, Welte ít phấn khích hơn các đồng nghiệp của mình, một phần cũng bởi tính cách của ông. "Tôi là người chẳng bao giờ vui sướng hết cả trăm phần trăm. Tôi chỉ thích sự tiến bộ vững chắc mà thôi", ông nói. Nhưng dù sao ông cũng thổ lộ rằng mình khá hài lòng vì cả nhóm làm việc ăn ý với nhau, phát triển được sản phẩm đúng hướng, hiểu rõ tài năng của nhau và cùng giúp nhau tiến bộ hơn.

"Đó mới chính là chiến thắng lớn của chúng tôi", ông nói.

Nhân tố quản lý thứ tư
Ghi nhận và khen thưởng

Năm 1990, Lech Walesa và Công đoàn Đoàn kết của ông giành thắng lợi trong cuộc bầu cử nghị viện, chấm dứt chế độ cộng sản kéo dài suốt mấy chục năm ở Ba Lan. Cùng lúc đó, cách thành phố Gdansk[1] 100 ki-lô-mét về phía nam, một người phụ nữ tên là Elzbieta Górska-Kolodziejczyk cũng đang tiến hành một cuộc cách mạng giản dị hơn rất nhiều.

[1] Gdansk (hay Danzig): một trong bốn thành phố lớn nhất của Ba Lan.

Cô muốn làm những người lao động của mình mỉm cười.

Górska là người quản lý kho hàng của nhà máy giấy thuộc một xí nghiệp quốc doanh trước đây (dưới thời xã hội chủ nghĩa) ở thành phố Kwidzyn.

Năm 1992, International Paper mua phần lớn cổ phần từ tay nhà nước Ba Lan và tạo ra sự đổi thay sâu sắc trong công việc kinh doanh của xí nghiệp này. Trước đây, người ta tuyển 4.500 công nhân vào làm việc một cách rất dễ dàng thì nay xí nghiệp chỉ giữ lại 1.600 người, sản lượng hàng năm từ 200.000 tấn tăng lên gấp ba lần. Quay lại năm 1980, tuy xí nghiệp có lợi thế lớn nhờ "sự bảo hộ của nhà nước", song mới chỉ sản xuất được 5 loại sản phẩm giấy. Ngày nay, khi Ba Lan đã là thành viên chính thức của Liên minh châu Âu, xí nghiệp được cổ phần hóa và sản xuất ra 300 mặt hàng, mẫu mã khác nhau, có mặt trên khắp các lục địa.

Nhưng kho hàng của Górska vẫn phải đối mặt với một thử thách thực sự khó khăn bởi nó nằm dưới tầng hầm, nơi không được ánh sáng tự nhiên rọi đến, máy móc đầy hai bên lối đi. Những trở ngại này đã đánh bại cả ba viên quản lý tiền nhiệm của Górska, mà rõ

ràng bọn họ là đàn ông, có nhiều thuận lợi nổi trội hơn cô. Vì lý do khó hiểu nào đó, năm 2002, bất thình lình người ta yêu cầu cô phải cam kết nhận trách nhiệm đối với 24 công nhân chia làm 3 ca bao gồm những công việc như cung cấp pa-lét (tấm nâng hàng), đóng gói, phủ nhựa, dán keo phục vụ hoạt động của xí nghiệp. Thế là, đột nhiên cô quản lý mới nhỏ bé, vốn từng mơ sẽ trở thành một lãnh tụ chính trị, có cơ hội như hằng mong muốn là cải thiện đời sống cho công nhân. Nhưng giờ đây, cô lại cảm thấy lo sợ.

Górska kể lại bằng tiếng Ba Lan, "Điều mà tôi sợ mình không giải quyết được trong công việc chính là yếu tố con người. Tôi biết công việc ở đây mang tính công nghệ cao, mà tôi thì thực sự lo sợ không biết phải quản lý, phải chịu trách nhiệm với người ta như thế nào".

Quả thật Górska có lý do chính đáng để nản chí. Dòng chảy công việc trong kho hàng nơi cô quản lý được tổ chức rất tồi. Không một ai ở đây có được tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Trong kho lại không có máy vi tính, mọi thứ đều được giám sát bằng các catalog hoặc giấy tờ khác. Mà cũng chẳng có chỗ nào để các thành viên trong tổ gặp gỡ, ngồi lại với nhau, dù là chính thức hay không chính thức. Thế nên họ mới thiếu hẳn một thứ: tinh thần đồng đội.

Cả kho hàng bị bao phủ bởi không khí nặng nề khó chịu. Công nhân ở đây cảm thấy như bị các bộ phận khác của xí nghiệp "coi bằng nửa con mắt", theo cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng, và dường như cái kho hàng này là một nơi bị người ta "quên lãng". Trên hết, vai trò một nhà quản lý bậc trung, mà lại là nữ giới, thật chẳng ích gì cho Górska.

Cô kể: "Lúc mới tiếp nhận tổ công nhân này, tôi có bốn anh chàng to cao lực lưỡng. Dù sao thì họ cũng không thể nào cúi đầu nghe lệnh từ một người phụ nữ, nhất là tôi lại chẳng cao lớn gì. Vấn đề hóc búa nhất là đây, một thứ chủ nghĩa Sô-vanh của đàn ông, nếu tôi có thể gọi thế. Thoạt tiên họ không muốn làm theo những gì tôi chỉ đạo. Thật khó chịu. Và suốt một thời gian dài, họ cứ chống đối như vậy. Tôi phải cố gắng lắm mới làm cho bọn họ "thủng" ra được vấn đề. Tôi bảo họ thế này, Các anh cứ thử cầm một cái chổi lên xem nào, giả dụ thế, sẽ không bị dị ứng đâu".

Dường như cả nhóm đều có ác cảm với những nỗ lực ban đầu của Górska nhằm ghi nhận và ngợi khen họ. Mùa thu một năm nọ, sản xuất ở đây bị cắt giảm để nâng cấp máy móc. Tiến độ trong kho

hàng được duy trì ổn định một cách cân đối, công nhân kiểm soát được thời gian làm thêm giờ của họ. Bốn thành viên trong nhóm đã khiến mọi thứ đi vào trật tự. Bằng sáng kiến của chính mình, họ vượt qua được một cuộc kiểm kê hàng hóa mang tính quốc tế, siết chặt những thứ lỏng lẻo và tổ chức khu vực làm việc tốt hơn.

Tại một buổi họp với nhóm mới mà Górska đã làm quen, cô đánh giá cao nỗ lực của họ. Nhưng thay vì những nụ cười và sự đồng tình mà hầu hết các nhà quản lý đều mong đợi trong trường hợp này, cả bốn người đều tỏ ra e dè, nói họ chỉ làm những gì cần làm và chẳng cần thiết phải khen ngợi. Sau cuộc họp, Górska được phản hồi rằng lời khen của cô đã khiến nhóm bị chia rẽ bởi cảm giác ghen tị và người ta cho rằng cô thiên vị kẻ này kẻ khác. “Phải nói thật là điều đó khiến tôi bị tổn thương, bởi đó không phải chủ ý của tôi”, Górska nói.

Cô thừa nhận một phần của phản ứng nói trên thuộc về “tâm lý người Ba Lan: ngồi yên đấy, cứ để họ cho anh những gì họ phải cho”. “Chúng tôi là một dân tộc cô độc và chỉ có thể phàn nàn về những cái sai, cái quá nhỏ, cái không tốt”, Górska nói tiếp. “Trời mưa - thế là không tốt. Trời nắng - cũng không tốt. Nóng đến 40 độ - không tốt. Lạnh đến âm 2 độ - lại càng tệ.” Số liệu từ một cuộc thăm dò dư luận thế giới của Gallup cho thấy ấn tượng của Górska là đúng. Trong số 33 quốc gia được hỏi: “Bạn có mặn mà với tương lai của mình không?” thì ở Ba Lan, chỉ có 36% dân số trả lời Có - mức thấp nhất so với các nước được thăm dò khác. Tỉ lệ trung bình của cuộc thăm dò là 77%.

Nhưng đó chính là điển hình cho các nhóm lao động ở bất cứ quốc gia nào vốn xa lạ với sự khen ngợi và ghi nhận thường xuyên. Ở đó khi các viên quản lý cố gắng để gia tăng các phản hồi tích cực thì lại chỉ nhận được những phản ứng không mong đợi. Vì những lời tốt đẹp bị coi như “của hiếm” nên chúng chỉ làm tăng sự đố kỵ hơn là lòng biết ơn hay khích lệ. Khi được giới thiệu vào nhóm làm việc ở kho hàng, sau hàng thập kỷ với một ít lời khen ngợi, nỗ lực của Górska đã được đền đáp. Cô cần vạch ra cả một chiến lược cho một tình thế vốn phức tạp hơn nhiều so với lúc ban đầu.

***

Nhóm của Górska cần thay đổi nhiều mới phát huy được hết năng lực của họ. Trước hết là dùng nhân tố quản lý thứ tư với sự tăng cường về mặt ghi nhận và khen thưởng. Bất luận điều đó có khiến người ta ngượng ngùng hay gây ra xung đột nội bộ thế nào đi nữa, những nhân viên trong kho hàng này sẽ khó mà nỗ lực được hết

sức mình nếu không có sự động viên khích lệ.

Trong nhận thức của người lao động nói chung, khen thưởng là thứ luôn thiếu vắng ở các công ty hay nhóm làm việc. Đối với nhận định này: "Trong bảy ngày vừa qua, tôi đã được ghi nhận và khen thưởng vì làm việc tốt", thì chỉ có chưa đến 1/3 người lao động có thể đưa ra lời hưởng ứng thực sự tích cực. Ở bất cứ công ty nào, chẳng có gì lạ khi có từ 1/5 đến 1/3 số nhân viên không đồng tình với nhận định trên, như thể muốn nói: "Chả cứ gì mình tôi mới không được khen ngợi, những nỗ lực lớn nhất của tôi thường hay bị lờ đi".

Trong kinh doanh, nếu việc khích lệ động viên người lao động không phải là điều gì quá quan trọng thì ta có thể bỏ qua được vấn đề này bởi nó chẳng vui vẻ gì mà phiền phức là đằng khác. Nhưng nó thực sự rất quan trọng. Ảnh hưởng đầu tiên đến công ty là chiều hướng bỏ việc: những người cảm thấy mình không được nhìn nhận xứng đáng sẽ có nhiều gấp đôi ý định rời bỏ công ty của họ trong năm tới. Thậm chí còn có những hệ lụy lớn hơn nhiều nằm ngay trong hiện tượng bỏ việc, và điều đó phản ánh công sức mà người lao động bỏ ra mỗi ngày. Sự khác biệt (trong mức độ thực hiện) của nhân tố thứ tư thể hiện ở mức chênh lệch từ 10 đến 20% năng suất và thu nhập, cùng với con số lên đến hàng nghìn khách hàng trung thành của các công ty lớn.

Tại một hãng y tế lớn, 10% chênh lệch trong việc thực hiện tiêu chí ghi nhận khen thưởng phản ánh trung bình 11% khác biệt trong đánh giá của bệnh nhân đối với hãng. Tại một hãng đầu tư, việc có một nửa số nhân viên tư vấn đầu tư của hãng cảm thấy được ghi nhận xứng đáng hay chỉ có 1/3 số đó thôi phản ánh 11% chênh lệch của hàng triệu đô la thu nhập. Bảng phân tích của một công ty đa năng lớn cho thấy lợi ích thu được từ việc thực hiện tiêu chí ghi nhận khen thưởng là năng suất lao động tăng 6,5% và độ trung thành của khách hàng tăng 2%, trong đó độ trung thành của khách hàng là cái khó đạt được đồng thời mang lại lợi nhuận hơn cả. Ở công ty này, mỗi phần trăm trên tương đương với hàng trăm triệu đô la doanh thu để công ty có thể lọt vào danh sách Fortune 500[2].

[2] Fortune 500: danh sách do tạp chí Fortune đưa ra, xếp hạng các công ty lớn nhất của Mỹ dựa trên mức tổng doanh thu hàng năm.

Những mối liên hệ này là đúng đắn, không phân biệt ngành công nghiệp hay loại hình văn hóa nào. Một số ngành, như sản xuất trực tiếp và một số quốc gia, như Pháp chẳng hạn, thường bị cho

là yếu về mặt nhìn nhận con người. Những đánh giá chung chung có thể dẫn đến sai lạc nếu thực tế này không được nhận thức rõ ràng: ở bất cứ quốc gia nào, bất cứ ngành nào cũng đều tìm được những nhà quản lý có thể thúc đẩy tập thể dưới quyền mình bằng lời khen ngợi, khích lệ. Tuy nhiên, những viên quản lý như thế đều hiếm có. Vốn đã hiếm có, lại dễ gây ra nhiều hệ lụy và hay bị đánh giá thấp nên nhân tố thứ tư là một trong những cơ hội lớn nhất bị bỏ lỡ của thế giới thương mại ngày nay.

Có một ví dụ đơn giản để minh họa con người bị cuốn hút bởi những hỗ trợ tích cực như thế nào. Mấy năm trước ở một trường kinh doanh có vị giáo sư nọ đến lớp hơi muộn. Khi ông bước vào, các học viên đang đợi với sách bút sẵn sàng như thường lệ. Ông thích vừa giảng về sự phức tạp của sản xuất và quản lý vừa dạo bước chầm chậm trong lớp. Hôm ấy, ông vội đi thẳng vào vấn đề nhằm cứu vớt khoảng thời gian bị muộn và bắt đầu trò Pong[3] mà học trò của ông mong đợi.

[3] Pong: một trong những video game đơn giản đầu tiên trên thế giới, do Allan Alcorn phát triển, ra đời năm 1972.

Có chuyện gì đó kỳ lạ xảy ra trong giờ học. Càng giảng lâu, ông giáo sư càng thích tiến về phía bên trái phòng học. Ông không nhận ra. Đắm chìm trong bài giảng, ông không thực sự ý thức được điều đó. Nhưng có gì đó đang kéo ông về một phía. Đến cuối lớp, ông gần như bị hút vào bức tường bên trái mà không lý giải được tại sao.

Cuối cùng, một học viên tiết lộ: khi đợi giáo sư trước khi vào lớp, họ đã mưu tính lấy ông thầy làm một thí nghiệm. Giáo sư càng tiến về bên phải, các học viên lại càng giả vờ như đang chán ngán lắm, liên tục nhìn vào đồng hồ hoặc gục xuống vở. Nếu giáo sư càng tiến về phía trái lớp, học viên lại càng tỏ ra hào hứng, gật gù ra vẻ đồng tình, hăng hái thảo luận hay mỉm cười với lời giảng. Cái tác dụng vô hình ấy đã được phản hồi một cách tích cực. Các học viên đã đính tác dụng đó "lên bức tường bên trái" và ông thầy của họ vội vàng làm theo hệt như một lữ khách sắp chết cóng đến nơi phải bước về phía có lò sưởi.

Chỉ trong 10 năm qua, các nhà khoa học đã có thể khẳng định điều gì xảy ra bên trong bộ não của ông giáo sư nọ, hay của bất kỳ ai khi nhận được những phản hồi tích cực ngay tức thì, như ở trường hợp trên. Năm 1998, các nhà nghiên cứu ở London tuyển mộ tám người tuổi từ 36 đến 46. Mỗi người được yêu cầu chơi một video game, mục đích là đưa một chiếc xe tăng vượt qua mặt trận,

vừa chiếm lấy những lá cờ vừa bắn phá xe tăng đối phương. Xe tăng địch cũng có thể bắn lại và người chơi có "ba mạng" cho mỗi lần chơi. Nếu chiếm được tất cả các lá cờ thì sẽ được qua cửa tiếp theo. Qua mỗi cửa, người chơi sẽ nhận được 7 bảng Anh (tương đương 12 đô la Mỹ). Trong khoảng 10 phút của trò chơi, các nhà nghiên cứu tiêm một lượng hóa chất rất nhỏ vào người chơi để có thể giám sát bằng cách chụp X-quang những vùng nào của não được kích hoạt khi người chơi có tâm lý chiến thắng và được thưởng.

Một phần não phát sáng (khi chụp X-quang) là khoảng giữa thể vân - khu vực nhỏ hình sợi mảnh nằm giữa phần dưới mỗi bên bán cầu não. Các nhà thần kinh học tin rằng khoảng giữa thể vân cùng với các hạch accumben (tập hợp các neuron trong phần não trước) bên cạnh đó hình thành nên một trung tâm mấu chốt trong quá trình tâm lý được thưởng, và họ cũng tin rằng một chất truyền tín hiệu neuron (truyền thông tin từ phần não này sang phần não khác) được gọi là dopamine đóng vai trò kích thích chúng, tạo ra cảm giác vui sướng và thỏa mãn. Những nghiên cứu dựa trên người chơi video game đưa ra giả thuyết: "mức dopamine ngoại bào đã tăng lên ít nhất là gấp đôi", đây cũng là mức "tương đương với kết quả quan sát được khi tiêm vào tĩnh mạch các loại thuốc có tác dụng kích thích hay các loại thuốc thường dùng để điều trị các chứng rối loạn giấc ngủ".

Các nghiên cứu khác nhận định dopamine có liên quan trong việc tác động đến thể vân như một phần của cơ chế đằng sau cảm xúc khi ăn ngon, ngửi mùi thơm, nhận tiền hoặc thậm chí là khi nhìn thấy một gương mặt đẹp. Bộ não thèm muốn sự dâng trào dopamine. Con người điều chỉnh hành vi để có được những phút dâng trào cảm giác vui sướng, say mê. Một số người tăng chế độ ăn uống của mình lên để có thể nếm những món khoái khẩu mà không sợ bị tăng cân. Có người xem ti vi chuyển sang kênh khác chỉ để nhìn thấy gương mặt cô dẫn chương trình quyến rũ. Những con bạc đặt cược hết lần này đến lần khác chỉ vì muốn đạt được khoái cảm khi thắng bạc. Tờ Time viết: "Ở mức độ thuần túy là hóa học, với mọi con người từng trải với những cảm giác vui sướng như khi nghe nhạc, ôm người yêu hay ăn sô-cô-la, ta đều có thể nhận thấy lượng dopamine dâng trào nhiều hơn một chút, khiến người ta sung sướng mà cũng chóng qua như là pháo bông vậy".

Những lời tốt đẹp rõ ràng có thể kích thích các vùng của não bộ liên tưởng đến phần thưởng. Một người lao động được Gallup phỏng vấn nói: "Với tôi, được khen hay được ghi nhận giống như

có chút gì đó bùng nổ bên trong tôi vậy. Giống như Ôi, tốt đấy, nhưng anh biết không, tôi còn làm được hơn thế nữa cơ. Điều đó cho ta động lực để tiếp tục phát huy và cố gắng hết sức mình". Dường như dopamine có tác dụng tạo ra quá nhiều cảm giác hưng phấn nên có một số người hủy hoại cả đời mình chỉ để cố tạo ra những cảm giác sung sướng giả tạo, không tự nhiên. Cocaine, heroine, nicotine, rượu bị lạm dụng để tạo ra sự gia tăng nhân tạo đối với các neuron truyền tín hiệu của não, lạm dụng đến mức gây nghiện. (Sử dụng lâu dài các chất kích thích nhân tạo, người ta sẽ bị suy giảm mức dopamine và phải dùng thuốc để lấy lại cảm giác cân bằng.)

May sao chỉ có ít người nghiện cocaine, trong khi đó mỗi người lao động bình thường lại đều có "thói quen dopamine". Dù sao thì các nhà quản lý cũng không thích thú gì điều đó. Chứng thiếu dopamine tự nhiên khiến người bị bệnh Parkinson trở nên chần chừ, thiếu quyết đoán. Họ bị khó khăn trong việc nhận biết những tình huống đòi hỏi thử thách hay thậm chí đòi hỏi sai sót vì họ không có sự đáp ứng cảm xúc phù hợp đối với những phản hồi tích cực. Không đủ dopamine, những lựa chọn đúng đắn của họ sẽ không được hỗ trợ tốt. Chất dopamine không chỉ khiến những người lao động khỏe khoắn cảm thấy thoải mái, hưng phấn khi họ được khen ngợi mà nó còn tác động mạnh mẽ lên trí nhớ và nhận thức. Nó tạo ra một hệ thống khen ngợi nội bộ làm cho người ta muốn lặp lại cái hành vi mà công ty cần - nếu đó là việc làm đúng đắn để họ có thể được ghi nhận và khen thưởng.

Cơn "thèm khát được ngợi khen" này của bộ não có thể lý giải tại sao các tập thể được khen ngợi và ghi nhận nhiều thì sẽ làm việc tốt hơn các tập thể hay bị chỉ trích và bị trừng phạt. Trong một nghiên cứu, người ta quan sát 60 nhóm kinh doanh, ghi lại các va chạm giữa họ với nhau tại những cuộc họp như tích cực (cảm thông, khích lệ hay biết ơn), tiêu cực (xấc xược, nhạo báng hay giễu cợt), có chú ý đến người khác không, có chú ý đến người đang phát biểu không, tán thành, tò mò hay cầu thị. Khi tổng kết số liệu quan sát được của mỗi nhóm, họ nhận thấy các nhóm làm việc hiệu quả có phản ứng tích cực nhiều gấp 5,6 lần so với các nhóm có những phản ứng tiêu cực. Và các "nhóm tích cực" cũng đạt được mức cân bằng giữa phê bình và tự phê bình.

(Một nhà nghiên cứu khác cũng đưa ra tỉ lệ gần tương đương là trong hôn nhân, các cặp vợ chồng có quan hệ tương tác tích cực với nhau sẽ gắn bó gấp năm lần so với các cặp khác.) Ở các nhóm làm việc hiệu quả thấp, tỉ lệ trung bình là phải cứ 2,8 điểm tiêu cực mới có được một điểm tích cực và cứ 29 điểm vị kỷ (vì mình)

mới có được một điểm vị nhân (vì người khác). Các nhóm này mang đầy những thiếu sót và luôn sẵn lời biện hộ cho chính mình. Họ chỉ tư duy được một cách hạn hẹp là làm sao miễn "đủ sống" là được, trong khi các nhóm có năng suất làm việc cao lại hoạt động một cách cởi mở với tư duy phóng khoáng. Một tập thể dù tốt đến mấy vẫn có chỗ bị chê trách. Nhưng họ có thể cùng thảo luận và xem xét vấn đề một cách thoải mái với những đánh giá hợp lý, chắc chắn. Các tác giả của nghiên cứu trên gọi đây là "sự tích cực cơ bản".

Một số nhà quản trị đòi diễn giải hoàn toàn minh bạch tiêu chí của nhân tố thứ tư về phương diện "sự ghi nhận trong bảy ngày vừa qua". Họ muốn biết tại sao sự ghi nhận đáng kể như trao giải thưởng kinh doanh hay tuyên dương cá nhân nào đó lại không hiệu quả trong thời gian một tháng hoặc hơn thế nữa. Có thể chứ, nhưng như thế vẫn chưa đủ. Các nghiên cứu về thần kinh học cho thấy sự thay đổi lượng dopamine của não bộ chỉ diễn ra trong khoảng vài phút, chứ không phải vài tháng. Tất cả các bằng chứng đó đều chỉ ra rằng bộ não của người lao động luôn luôn háo hức và trông đợi những tín hiệu khích lệ, đặc biệt đối với những sự khích lệ bất ngờ.

Những người lao động nhiệt tình không coi cái hạn định bảy ngày kể trên là điều gì quá ghê gớm. Một nhân viên bán hàng tâm sự: "Một trong những lý do khiến tôi thích làm việc cho ông chủ bây giờ là bởi ông ấy rất, rất tích cực hỗ trợ tôi. Chẳng có lần nào nói chuyện với nhau mà ông ấy không khen ngợi công việc mà tôi đang làm cả. Đó chỉ là chuyện nhỏ song khích lệ tôi rất nhiều".

Có ít nhất hai lý do tại sao "văn hóa ghi nhận" lại hiếm hoi đến vậy. Thứ nhất, sâu thẳm trong thế giới tình cảm con người vốn có tính ích kỷ. Chúng ta vẫn thích được khen hơn là phải đi khen người khác. Chúng ta cảm nhận được cơn đói của riêng mình nhiều hơn là cảm thông với cơn đói của người khác. Cố Tổng thống Mỹ Lyndon B. Johnson từng nói: "Khi công việc không được suôn sẻ, bạn gọi thư ký hoặc nhân viên cấp dưới đến rồi xạc cho một trận. Rồi bạn sẽ ngủ ngon hơn còn họ sẽ "cảm kích" vì được sếp quan tâm". Thứ hai là, trong khi thể vân của bộ não dường như được lập trình sẵn để đón nhận những sự kiện tích cực thì các phần khác của bộ não lại tỏ ra thận trọng đối với những chuyện không vui vẻ gì. Các nhà sinh vật cho đây là một bản năng sinh tồn. Tổ tiên xa xưa của chúng ta sống trong rừng rú còn ngày nay chúng ta sống trong một thế giới hiện đại, dù vậy vẫn có điểm chung: không được như ý những gì mong đợi - coi đó là thất vọng; không gặp tai ương gì như từng lo lắng - lại coi là định mệnh.

Có bằng chứng không thể phủ định cho thấy con người ta có "xu hướng thiên về tiêu cực". Ví dụ, nếu một người được cho chút ít của cải, thì để giữ lấy nó, anh ta sẽ sẵn sàng bỏ ra gấp đôi cả số của cải ấy. Tương tự, để tránh bị tổn thất, các nhà đầu tư thường bỏ qua nhiều mối lợi lớn. Còn người dân, họ than vãn về những chiến dịch tranh cử tiêu cực, nhưng họ cũng thường không bỏ phiếu nghiêng hẳn về một ứng cử viên nào. Các nghiên cứu phát hiện ra rằng con người nhìn ra sự giận dữ nhanh hơn nhiều so với những biểu hiện vui vẻ trên gương mặt. Năm 2002, bốn nhà nghiên cứu Mỹ viết: "Hiện có tài liệu làm bằng chứng chỉ ra sự tồn tại của một xu hướng thiên lệch về những thông tin tiêu cực. Sự chú ý của chúng ta tự động bị lôi kéo về thông tin tiêu cực mạnh mẽ hơn nhiều so với bị lôi kéo về thông tin tích cực".

Thế nên cũng chẳng lạ lùng gì khi các công ty, các nhà quản lý thường thẳng tay trừng phạt nhân viên nếu xảy ra sự cố, hơn là lấy sự khen thưởng làm mẫu mực. Và những chuyện tồi tệ cứ thế mà nhảy bổ vào đẩy bật những yếu tố tích cực ra, mà không hề có bất cứ nỗ lực tỉnh táo nào nhằm duy trì sự ghi nhận (đối với ưu điểm hay công lao của nhân viên).

Nếu một nhân viên cứ đinh ninh rằng mình sẽ được ghi nhận bởi công trạng nào đó thì sự im lặng (từ phía lãnh đạo) sẽ khiến mức dopamine của cô ta bị suy giảm ghê gớm. Chính sự suy giảm chất dẫn truyền thần kinh này sẽ khiến nhân viên đó (người lao động nói chung) tránh né những nhiệm vụ không được ghi nhận công lao. Còn nếu đó là công việc bắt buộc phải làm thì mới được lĩnh lương, cô ta hẳn sẽ giảm nỗ lực xuống hết mức có thể. Lảng tránh những việc không đem lại phần thưởng có ý nghĩa về tinh thần là đặc điểm cơ bản của con người, cũng như loài gấu vậy, ở đâu không có quả ngọt chúng chẳng mò tới làm gì. Trong tình thế khó khăn này, một nhân viên viết: "Điều tồi tệ nhất khi làm việc ở đây là dù có giúp đỡ đồng nghiệp đi nữa, anh cũng không được ai ngó ngàng. Mọi tối thứ Sáu, phòng tôi đều ra về khá sớm. Còn phòng bên cạnh vẫn còn việc phải làm. Thế là tôi ở lại cả buổi để giúp họ, vậy mà chẳng ông sếp nào chịu khen lấy một câu". Kết cục, anh cho biết sẽ không giúp giếc gì hết.

Người lao động không tìm được "mức thưởng dopamine" chỗ này thì sẽ đi tìm ở chỗ khác. Đã ai trông thấy một anh chàng chỉ thiết kế được cái bàn tính hạng xoàng cho dự án ở công ty nhưng lại biết đặt cược rất sành điệu vào giải bong rổ của NCAA chưa? Giả dụ trò chơi bài solitaire trên máy tính cũng làm thỏa mãn "trung khu khen thưởng" của bộ não, thì hẳn các công ty cũng không nên "sốc" khi biết rằng nhân viên của mình nếu không được để mắt tới

lại ngấm ngầm đánh cắp thời gian làm việc để làm một ván bài như trên, hoặc cũng có thể là hai… hay mười ván.

Có những viên quản lý và lãnh đạo cao cấp tỏ ra rất bủn xỉn lời khen. Có người còn nói thẳng với nhân viên: "Nếu tôi không nói gì, thì nghĩa là anh/ chị đang làm được việc đấy." Cái ý nghĩ "không chê là đã khen" này rất hợp lý, nếu áp dụng với các loại máy như máy cắt cỏ, bởi động cơ của nó được thiết kế là cứ thế mà chạy đến khi nào tắt công tắc mới thôi. Song như thế có khác nào cười vào mặt môn sinh học thần kinh. Còn những nhà quản lý khác lại rũ bỏ trách nhiệm bằng câu "Tôi không giỏi khen ngợi lắm". Nói thẳng ra, những biện bạch kiểu ấy không đúng. Chẳng lẽ các ông cũng có thể phủi tay trước bản kết quả tài chính bằng cách lấy lý do "Tôi không giỏi toán cho lắm" hay sao?

Những nhà quản lý nếu thất bại trong việc sử dụng hợp lý sức mạnh của sự hồi đáp tích cực thì không chỉ tự làm què cụt hiệu lực quản lý của mình mà còn làm giảm bớt "quyền năng" của đồng lương mà họ trả cho nhân viên. Còn những nhà quản lý đạt điểm cao nhất (theo thang điểm của nhân tố thứ tư) sẽ có nhiều gấp 2,5 lần xu hướng đồng thuận với nhận xét "một cách khách quan nhất, tôi thấy mình được trả lương đúng với công việc đang làm", so với những nhà quản lý bị đánh giá kém nhất cũng theo thang điểm trên.

Còn nếu vẫn chưa đủ lý do để các nhà quản lý thay đổi cách nghĩ thì họ có thể cân nhắc một thử nghiệm gần đây, trong đó các đối tượng thử nghiệm được cho một tuần để viết và gửi "một bức thư đến người đặc biệt tốt với mình nhưng chưa bao giờ được cảm ơn đúng mức". Thống kê cho thấy, việc gửi thư này đã làm tăng sự vui vẻ và giảm bớt sự chán nản, buồn rầu một tháng sau khi những lá thư được gửi đi và được trả lời.

Rốt cuộc những thay đổi tích cực đã xảy ra với những ai biết ngợi khen.

***

Một trong những cách hiệu quả nhất nhằm tăng sự ghi nhận của người lao động là phải tìm ra những phương pháp phản hồi có ý nghĩa nhất đối với họ. Để quản lý tốt hơn đội ngũ của mình, Elżbieta Górska-Kolodziejczyk bắt đầu bằng cách gặp mặt riêng với nhân viên. Cô kể lại: "Tôi lắng nghe họ, xem họ nhìn nhận vấn đề như thế nào, họ muốn công việc được tổ chức ra sao, họ trông mong gì hơn, họ đang thiếu những nguyên liệu gì để làm việc.

Đồng thời tôi viết ra các vấn đề và khó khăn mà họ muốn giải quyết. Trong cuộc họp sau, tôi đưa ra bản báo cáo những gì đã làm được. Điều đó cũng giúp chúng tôi gần gũi nhau hơn." Cô không đếm xỉa gì đến những bình luận cho rằng cô chăm sóc nhân viên như mẹ chăm con và rằng cô đã chạy theo bản năng thiên bẩm của người phụ nữ.

Vì hoàn toàn không thích ứng với sự khen ngợi công khai, Górska nhận thấy những cuộc đối thoại cá nhân với từng người là điều cốt yếu, không những để tìm ra cách khen ngợi nào là hợp nhất với mỗi nhân viên, mà còn để không làm phát sinh sự ghen tỵ. "Tất cả bọn họ đều tỏ ý thích tôi đến gặp riêng khi bắt đầu ca làm việc và không thích được khen ngợi (trước mọi người) trong cuộc họp." Cô chắc chắn rằng mình sẽ tiếp tục khen ngợi họ nhưng cô cũng cẩn thận chú ý khi nào và ở đâu mới khen. "Tôi không thừa thãi lời khen, nhưng làm thế nào để ai cũng vừa lòng đây? Quả là rất khó", cô nói.

"Cô ấy hay nói những câu như 'Cố lên nhé, các cô gái. Làm tốt lắm. Thật tuyệt.' Elżbieta vui khi nhìn thấy mọi người. Cô ấy giống như một đồng nghiệp, không hình thức." Irena Krajewska - nhân viên mới vào kho hàng làm được năm tháng, chia sẻ. Trong quan hệ giữa các nhân viên và người quản lý của họ có một quy ước thế này: họ nói chuyện với nhau bằng thứ tiếng Ba Lan thân mật, không câu nệ hình thức, mọi việc chỉ xong khi nào cả hai bên đồng thuận theo những điều kiện thuận lợi.

Được hỏi làm thế nào để ghi nhận khi một nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ, Górska trả lời bằng cách ôm lấy Ania Haffke, người đã làm ở đây được hai năm, hôn vội lên má cô và nở nụ cười thật to. Còn Haffke thì nói: "Cô ấy dễ gần, giống như một đồng nghiệp vậy. Cô ấy cũng đòi hỏi khắt khe. Không phải lúc nào cũng nói ra nhưng cô ấy kiểm soát được mọi người đến từng phút. Cô ấy chỉ ra những sai sót mà không hề lên giọng, để mọi người biết mà làm đúng".

Các nhân viên trong kho hàng này mới chỉ đang làm quen dần với việc được ghi nhận, ngay cả trong phạm vi cá nhân. Họ thường tỏ ra ngượng ngùng và từ chối được khen với lý do là cố gắng của mình cũng chỉ là một phần công việc mà thôi. Nhưng Górska biết điều đó có ý nghĩa thế nào với đội ngũ của cô: Họ đang dần quen được khen ngợi công khai, theo kiểu "được khen ở chốn đông người cũng không bị chặt đầu đâu mà!", và rằng những lời tích cực của cô đang từ từ có được những hiệu quả như mong đợi. "Đôi khi bọn họ xấu hổ chút xíu, nhưng gương mặt và ánh mắt lại nói

khác", cô kể. Còn các nhân viên thì nói họ thích giúp đỡ người khác và cảm ơn những người khác vì được giúp đỡ, và rằng tinh thần nhường nhịn nhau sẽ được dựng xây khi có tình đoàn kết trong cả nhóm.

Trong một nỗ lực nhằm đối phó với phản ứng ghen ghét, thiên vị của nhóm lúc ban đầu, Górska giờ đây luôn đưa ra lời khen ngợi đối với tất cả mọi người, ví như khi cô viết vào nhật ký công việc mỗi cuối tuần: "Cám ơn tất cả các bạn vì đã làm mọi thứ sạch bong".

Cánh đàn ông trong nhóm là những kẻ cứng đầu cứng cổ nhất. "Mới đầu, họ hệt như bê tông cốt thép!", cô tâm sự. Họ bực tức vì một phụ nữ như cô lại dám ra lệnh cho họ - những kẻ kinh nghiệm đầy mình. Những chỉ dẫn của cô chỉ như những điều vớ vẩn chứ không phải những hướng dẫn an toàn, quan trọng. Cô cảm thấy họ đang cố tìm cách gây sự bằng những lời bình phẩm xúc phạm, song cô không mắc câu. "Tôi vờ như không nghe thấy gì cả. Họ không tuân lệnh thì tôi cho lệnh khác. Tôi không hề tỏ ra giận dữ".

Ba Lan là một nước lớn theo Công giáo, mọi người đều coi trọng ngày lễ thánh của mình hơn là sinh nhật. Górska giữ một cuốn lịch ghi những ngày quan trọng đó của nhân viên dưới quyền cô. Đối với nhân viên nữ, cô tặng hoa do chính cô trồng ở nhà hay những món quà lưu niệm nhỏ cho dịp đặc biệt này. Còn cánh đàn ông thì sao? "Tôi tặng họ kẹo hình trái tim hoặc gấu bông. Hay một cây bút máy. Thứ gì đấy làm họ ngạc nhiên hoặc để trêu đùa họ. Quả thực họ đã rất ngạc nhiên." Cô nói, "Một nụ cười và một lời nói ngọt ngào sẽ mở ra mọi cánh cửa".

Mới đây, cô và một người trong nhóm nhân viên nam đã đạt được vài thỏa thuận. Cứ đến cuối kỳ đánh giá, họ sẽ có một cuộc nói chuyện thẳng thắn. Dù Górska vội vàng bảo cô không phải là nhà tâm lý học, nhưng cô vẫn đưa ra một giả thuyết: nếu giao nhiệm vụ đặc biệt cho một nhân viên, sau đó chỉ ra rằng anh ta đã làm tốt như thế nào, cô sẽ nâng cao sự tự tin của anh ta và khiến anh ta cởi mở cả với sự khen ngợi lẫn những chỉ dẫn của cô hơn. "Anh ấy cảm thấy tiếc vì đã đối xử như hồi trước. Anh ấy bảo thế là sai. Sắp tới, chúng tôi định đi uống bia cùng nhau."

Cô cũng cố gắng thúc đẩy lòng tự tôn của nhóm, nhắc họ rằng nếu không có nỗ lực của họ, toàn bộ nhà máy sẽ bị đình trệ và họ cũng quan trọng như các bộ phận khác trong nhà máy. Cô còn truyền lời khuyên của cha cô cho họ, như "tránh xa những kẻ ngu xuẩn"

hay “đừng quanh quẩn với sự ngốc nghếch”.

“Hãy đứng thẳng”, cô nói với họ, “Ngẩng đầu lên. Đừng bận tâm nếu có ai quát mắng bạn ở nơi sản xuất. Họ và chúng ta chính là công việc sản xuất chứ đâu”.

Górska kể phải mất hai năm vất vả, với mỗi ngày làm việc 12 tiếng kể từ khi bắt đầu đảm nhận vị trí, cô mới thay đổi được văn hóa ở kho hàng này. Cô đưa máy vi tính vào vận hành. Cô khuyến khích họ huấn luyện chéo cho nhau để mọi thành viên đều có thể điều chỉnh theo sự thay đổi của yêu cầu công việc. Cô còn kiến nghị thành lập quỹ để gây dựng một “phòng sinh hoạt” có tủ lạnh, lò vi sóng, tủ ly, bàn ghế nhằm làm cuộc sống công việc của cả nhóm trở nên dễ chịu hơn. Những cố gắng này đã đưa sự nhiệt tình của nhân viên từ mức thấp nhất lên mức cao nhất theo cơ sở dữ liệu của Gallup. Cả nhóm chuyển từ “một đám vô tổ chức” thành “một kho hàng thực sự”. Sự thay đổi đó đã khiến tờ Klip - tờ tạp chí nội bộ của International Paper - chú ý. Họ đến gặp Górska và viết một bài về đội ngũ của cô.

Thoạt tiên, nhóm tỏ ra miễn cưỡng chấp nhận để người ta viết. Đến khi bài báo đăng lên tạp chí, nó hóa ra lại là một thành tựu trọn vẹn sau những công việc vất vả của họ. Họ cảm thấy được ghi nhận theo cách trước đây họ chưa bao giờ ngờ đến. “Mỗi người đều lấy một bản, ai cũng muốn có nó”, Górska kể, “Họ rất tự hào, họ vui vì bất ngờ. Có rất nhiều cuộc bàn tán rằng thật xứng đáng, thật không phí công làm việc… Giờ đây, họ tự nhìn bản thân mình khác đi. Họ tự đánh giá mình và biết công việc của họ có ý nghĩa rất lớn ở đây”.

Một hôm, Wlodzimierz Wódecki - viên quản lý phòng hoàn thiện sản phẩm, kéo Górska sang một bên khi ông nhìn ngắm những cải tiến trong kho hàng. Górska kể: “Ông ấy bảo tôi đã làm tốt một công việc hết sức khó nhằn. Tôi sẽ nhớ việc này, phải, tôi sẽ không bao giờ quên. Nó thực sự khiến tôi hài lòng. Đó là sự đền bù cho khoảng thời gian tôi đã dành cho nơi này, cho những công việc tôi làm được, cho tất cả những khó khăn và nỗ lực của tôi”. Ánh mắt cô sáng lên khi nghĩ về những năm qua, cô đã hy vọng làm nên điều khác biệt, và giờ đây, điều đó đã xảy ra.

“Có lẽ tôi là một người điên rồ. Tôi nghĩ quá tích cực về người khác. Tôi biết có những người chỉ trỏ sau lưng tôi, nhưng chuyện ấy chẳng khiến tôi phiền lòng. Tôi có triết lý riêng và chính nó đã giúp tôi sống.”

Górska có tham vọng giúp nhân viên của cô thăng tiến ở nhà máy, vì cô biết rằng nếu làm việc tốt, họ sẽ có cuộc sống ở nhà khá hơn. Và trong tương lai, "nếu họ không làm việc ở đây, tôi hy vọng họ sẽ nhớ về tôi như một bà mẹ tốt, nhớ đến thời gian ở đây và họ sẽ mỉm cười".

Nhân tố quản lý thứ năm
Quan tâm đến cá nhân người lao động

Một buổi sáng nọ, không ai nhớ rõ là khi nào, người ta tắt hết một nửa số bóng đèn trong Trung tâm Chăm sóc Khách hàng qua điện thoại của hãng Viễn thông quốc tế Qwest ở Idaho Falls (một khu vực thuộc bang Idaho, Mỹ). Chỉ có những màn hình máy vi tính là còn sáng, để nhắc nhở những nhân viên còn lại rằng đó từng là chỗ mà đồng nghiệp của họ từng ngồi trước khi nghỉ việc hoặc bị sa thải, tới nay vẫn chưa có người thay thế.

Bên chiếc máy bán soda tự động, người ta nhẩm tính xem tòa nhà này còn hoạt động được bao nhiêu năm nữa. Chắc chắn công ty sẽ để nó hoạt động, phải không?

Trung tâm này có kết quả rất kém, liên tục đứng cuối trong số 11 cơ sở của hãng Viễn thông quốc tế Qwest trên khắp nước Mỹ. Chất lượng phục vụ thấp trong khi độ hao mòn lại cao. Cả mức độ hài lòng của khách hàng lẫn doanh thu đều kém. Hãng đã phải ngừng việc tuyển dụng tại khu vực Idaho Falls và viễn cảnh có vẻ vẫn tối tăm, hệt như trong bóng tối của trung tâm này. Donna Jenkins, một điện thoại viên nói: "Tất cả chúng tôi đều nghĩ rằng biết đâu người phải nghỉ việc sẽ là mình…".

Một nhân viên khác, Chyanne Smith, thì kể: "Tôi nghĩ ra đủ thứ lý do để không phải đi làm. Ví dụ, hôm nay, tôi bị xe tải đâm chẳng hạn". Thỉnh thoảng, có ai đó đóng cửa đánh rầm một cái. Các nhân viên đôi lúc lại nghe thấy có ai đó khóc lóc với bạn bè qua điện thoại. Một số khác thì vật nài xin được chuyển đến trung tâm khác của Qwest.

Công đoàn và cấp quản lý ở đây xung đột với nhau. Sự bất bình

của các nhân viên cao hơn bao giờ hết. Họ lo sợ và không có chút động lực nào để làm việc. Những lời đồn đại lan truyền đến tận Trung tâm Chăm sóc Khách hàng của Qwest ở tận Pocatello, Idaho, rằng những "người tị nạn" ở trung tâm tại Idaho Falls cách đó 50 dặm (khoảng 80 ki-lô-mét) sẵn sàng lái xe vượt chừng ấy quãng đường để tới vì điều kiện làm việc tốt hơn.

Tháng Tư năm 2003, Qwest trao cho viên quản lý kỳ cựu với 13 năm kinh nghiệm Larry Walters nhiệm vụ "khó nhằn" là tới cứu vãn tình hình ở Idaho Falls. Walters chấp thuận không chút lưỡng lự và thu xếp chuyển từ Helena (thuộc bang Montana) đến trung tâm đầy rắc rối ở Idaho ngay. Nhận lấy vinh dự này, Walters chỉ yêu cầu được soạn thảo "một cuộc đối thoại hai phút". Ông kể: "Trong vòng 48 tiếng đồng hồ, tôi đã tới nơi và ở tại một khách sạn".

Thậm chí ngay cả trước khi Walters đến nơi, tình hình đã bắt đầu sáng sủa hơn. Các nhân viên vui sướng trông đợi một sự thay đổi đang tới, bất kể là thay đổi thế nào. Họ phấn khích vì đã biết được chút ít về Walters kể từ lần ông đến thăm Idaho Falls trước đây. Ông luôn luôn đảm bảo mỗi người đều có được một tách cà phê, ông hỏi han những thú vui của họ, có vẻ như ông quan tâm đến cuộc sống của họ một cách rất chân thành.

Nhưng giờ thì ông đến đây không phải với tư cách một vị khách mời và thời gian dành cho trung tâm này cũng ngày càng gấp gáp. Walters nói: "Tôi biết mình có thể xoay chuyển tình thế, nhưng liệu có kịp tác động tới dịch vụ khách hàng của chúng tôi không, và có đủ nhanh đối với hãng không?".

***

Đối mặt với thách thức, Walters có thể tận dụng quyền hạn và yêu cầu được mở rộng quyền hạn của mình. "Chúng ta phải tăng số lượng khách hàng!", "Các anh phải nhấc điện thoại lên và bán dịch vụ đi chứ!". Ông hoàn toàn có thể ra lệnh như thế. Nhiều nhà quản lý trong tình huống tương tự đã cố thử tìm lối tắt, cứ như họ là Pharaoh Ramses trong phim Mười điều răn của Chúa khi tuyên bố "Cứ viết đi, cứ hoàn thành đi!". Đôi khi, chỉ tay năm ngón cũng đem lại một vài tác dụng. Nhưng những biện pháp như ra lệnh, thưởng tiền, kỷ luật hoặc giám sát chặt chẽ cũng có những hạn chế. Mọi doanh nghiệp, tổ chức chắc chắn đều phải dựa vào sự gắn bó về mặt tâm lý của người lao động đối với đồng nghiệp và cấp quản lý trực tiếp của họ.

Một trong những vấn đề gai góc đối với người quản lý nhóm nếu muốn khai thác tối đa nhân viên của mình là liệu có thể hình thành một nhóm gắn bó, hợp tác, biết quên mình và có động lực mạnh mẽ, tóm lại, là xây dựng một đội ngũ vững mạnh hay không. Những khía cạnh đó chính là thành phần nòng cốt của nhân tố quản lý thứ năm, được đánh giá bằng phản ứng của người lao động đối với tiêu chí: "Cấp trên của tôi, hoặc bất kỳ ai khác ở nơi làm việc chú ý đến tôi như một con người".

Làm một viên quản lý giỏi yêu cầu cần có một khả năng đặc biệt đối với việc tác động đến nhiều cảm xúc, điều này gây khó dễ cho không ít nhà quản lý. Henry Ford, người sáng lập Công ty Ford Motor, từng nhắc: "Tại sao tôi luôn luôn đòi hỏi cả con người (của công nhân) trong khi tôi chỉ cần mỗi đôi tay của anh ta?". Mọi sự sẽ dễ dàng hơn nếu bắt người lao động từ bỏ được những nhu cầu trong quan hệ gia đình, làng xóm, nhưng quả thật đây là điều không tưởng. Đối với những người coi tiêu chí "quan tâm đến tôi" còn quan trọng hơn cả việc được Oprah Winfrey phỏng vấn, các nhà quản lý nếu muốn tập trung vào kết quả thì lại càng phải thấu hiểu được động lực của con người họ.

Khi quyết định sẽ ảnh hưởng đến người khác, bộ não của chúng ta sẽ có hai lựa chọn khác biệt ngang bằng nhau. Tờ tạp chí Science danh tiếng từng đưa ra hai "kịch bản" để minh họa cho sự khác biệt này:

1. Một chiếc xe điện phóng như điên trên đường ray, phía trước có năm người. Cách duy nhất để cứu năm người này là bẻ ghi để chiếc xe chuyển sang một đường ray khác, nhưng trên đường ray này cũng lại có một người. Bạn sẽ bẻ ghi để cứu năm người, với cái giá là mạng sống của một người khác chứ?

2. Như trường hợp trên, chiếc xe điện đang "dọa giết" năm người. Còn bạn thì đang đứng bên một người lạ to béo trên cầu vượt (bắc ngang qua đường ray) ở khoảng giữa chiếc xe và năm người nọ. Trong kịch bản này, cách duy nhất để cứu họ là đẩy ông bạn to béo kia xuống đường ray. Nếu bạn làm thế, ông ta sẽ chết, nhưng thân thể ông ta sẽ ngăn được chiếc xe. Liệu bạn có làm như vậy không?

Xét theo phương diện toán học, hai tình huống trên là như nhau: hy sinh một người để cứu năm người. Hầu hết mọi người đều đồng ý với kịch bản thứ nhất và sẽ không làm theo kịch bản thứ hai. Richard Conniff viết: "Khi các nạn nhân được đặt đâu đó trên đường ray, như trong tình huống đầu, những vùng não bộ có liên quan tới cảm xúc và trí thông minh xã hội sẽ không có phản ứng,

do đó chúng ta dường như sẽ nhìn nhận vấn đề dựa trên lý trí. Nhưng nếu đặt bản thân mình vào đó, cảm tính của chúng ta sẽ bật ra ngay".

Thí nghiệm với chiếc xe điện chỉ là một trong rất nhiều minh họa cho thấy con người đối xử với mỗi người khác đều rất không giống nhau, khi tạo lập một mối liên hệ cá nhân. Những thử nghiệm tiến hành sau khi giải phóng trại tập trung Holocaust cho thấy: các tù nhân tỏ ra tự nguyện kể lại những điều kinh khủng đã trải qua hơn nếu được cách ly với những người khác. Điều này cũng đơn giản như trong trò chơi chia bánh, nếu người chơi biết tên người cùng chơi thì anh ta sẽ tỏ ra hào phóng hơn.

Nếu coi người lao động đơn thuần chỉ là "đôi tay làm việc", anh ta sẽ dễ thoái thác, trốn việc và đùn đẩy cho người khác hơn, còn nếu coi anh ta như "một con người" thì mọi sự lại khác. Có lẽ các sếp quản lý nhân sự - vốn chỉ khoái sa thải nhân viên theo kiểu "Tôi thích đứng ở cửa ngắm nhìn những khuôn mặt đầy nước mắt đi qua" - sẽ có tình người hơn nếu họ biết được cá tính của nhân viên. Khi nhận thấy mình được đối xử không phải chỉ như những con số, người lao động sẽ có nhiều cố gắng và đoàn kết với nhau hơn.

Năm 2002, có bốn vị giáo sư đã trình bày một nghiên cứu, trong đó làm rõ tầm quan trọng của nhân tố quản lý thứ năm đối với Trung tâm Chăm sóc Khách hàng của Qwest. Họ muốn biết liệu điện thoại viên có "báo cáo láo" để được tăng lương hay không. Chính việc thưởng tiền đã khuyến khích người ta gian dối, do đó công ty phải đối mặt với vấn đề là làm sao giám sát một cách chặt chẽ được tới 16 trung tâm của mình. Họ có nên bỏ thêm tiền để quản lý sổ sách công việc không, hay họ có thể tin tưởng rằng nhân viên làm đúng nhiệm vụ không? Một trong những dấu hiệu tốt nhất thể hiện sự đáng tin cậy của người lao động là liệu có cảm nhận được hay không sự quan tâm của công ty đến hạnh phúc cá nhân của họ. Các nhà nghiên cứu kết luận: "Để dẫn dắt hành động của các nhân viên trong cuộc thí nghiệm thì (việc sử dụng) yếu tố lương tâm là không đủ". So sánh với những nhân viên cảm thấy công ty quan tâm mình, ta thấy có một con số không cân xứng những nhân viên khác lại cho rằng ông chủ không công bằng, những người này sẽ gian dối nếu họ nghĩ rằng họ có thể "xoay xở" được.

Có những nhân viên "cảm thấy mình chỉ là một con số" nhưng lại không dám nghĩ tới chuyện lừa lọc hay bỏ việc. Đây là vấn đề thuộc khía cạnh đạo đức và cũng khá đắt giá đối với các công ty.

Trong các nghiên cứu của Gallup mà đối tượng là những công ty riêng biệt và trong các phân tích dựa trên số liệu tổng hợp từ nhiều công ty khác nhau, người ta đã theo dõi không ngừng mối tương quan giữa cảm xúc không được quan tâm với hiện tượng bỏ việc. Ở các công ty có tỉ lệ thay thế nhân viên cao, theo tiêu chí "quan tâm đến cá nhân người lao động", những nhóm làm việc bị đánh giá kém nhất có tỉ lệ thay thế cao hơn trung bình là 22% so với những nhóm được đánh giá tốt nhất. Còn trong những doanh nghiệp, tổ chức có tỉ lệ thay thế nhân viên thấp, sự khác biệt trên tăng đến mức 37%. Nếu người lao động bị quản lý bởi ai đó không cùng chủng tộc, anh ta sẽ dễ có xu hướng xin nghỉ việc hơn là nếu được quản lý bởi một người cùng chủng tộc với mình. Trong trường hợp này, nếu nhân tố quản lý thứ năm được thực hiện tốt, khoảng cách về chủng tộc đó sẽ được lấp đầy.

Câu hỏi tại sao con người lại có nhu cầu được người khác quan tâm tự thân nó đã đề cập thẳng vấn đề vốn nặng tính nhân bản. Những ai có xu hướng nghiêng về những lý giải mang tính tôn giáo coi việc "quan tâm đến nhau" như một sự bắt buộc thiêng liêng. Thánh Paul nói với dân thành Corinth (thuộc Hy Lạp cổ đại): "Ai trong tập thể cũng phải săn sóc đến kẻ khác, một người đau khổ, những người khác cũng phải đau khổ cùng". Còn những lời Phật dạy thì nhấn mạnh rằng hàng ngàn người sống chung trong một cộng đồng, nhưng sẽ chẳng thể nào có sự giao hảo thực sự tốt đẹp nếu không thấu hiểu và cảm thông lẫn nhau. Mọi tôn giáo lớn đều có chung triết lý này.

Các nhà nhân chủng học coi loài người ngày nay như hậu duệ của những chủng người có tính cộng đồng cao nhất trong lịch sử. Ở cái thời gian khó xưa kia, con người nếu không biết dựa vào nhau sẽ không chỉ có "một ngày tồi tệ nơi công sở" như bây giờ, mà còn cầm chắc cái chết. Nhà khoa học người Anh Matt Ridley, viết: "Tính đoàn kết đem lại hiệu quả không chỉ vì người ta cố ý phát minh ra nó, mà còn vì đó là một sản phẩm cổ xưa trong bản năng tiến hóa của chúng ta. Đó thật sự là bản tính tự nhiên của con người… Chúng ta, dù có là người xa lánh cộng đồng đi nữa, vẫn không thể sống thiếu người khác. Tuy vậy, trên một mức độ thực tế nào đó, có lẽ từ cách đây hàng triệu năm, bất cứ giống người nào cũng hoàn toàn tự phụ mà cho rằng: ta có thể sống được mà không cần phải đem các kỹ năng của mình ra trao đổi với những đồng loại của mình… Một trong những phẩm chất phân biệt con người với những loài khác và để đánh dấu những bước tiến hóa thành công là tập hợp những bản năng mang tính xã hội cao của chúng ta".

Từ nhiều thế hệ xa xưa đã xuất hiện nhiều những "bản năng mang tính xã hội cao" đó. Trong các nền văn hóa nông nghiệp, anh chị em, cô dì chú bác (cùng một dòng họ) thường sống quây quần quanh những nông trại. Còn các bộ lạc du mục thì kéo tất cả mọi người cùng đi theo những nơi có tuần lộc, hải cẩu hay bất cứ nơi nào có nguồn thức ăn. Vì có mối quan hệ gần gũi như vậy nên các thành viên trong những cộng đồng đó trông ai cũng giống nhau. Sau này, khi phải chia cách, họ thường sử dụng những biểu tượng của bộ lạc mình. Ví dụ như ngày nay ta có thể thấy người Scotland cao nguyên thường đeo cà vạt, hoặc choàng khăn để phân biệt con cháu thuộc dòng dõi nào, Gordon, Stewart hay McDonnell. Các lãnh địa thuở xưa vốn giàu truyền thống chia sẻ kinh nghiệm. Họ tin tưởng nhau vì bản thân họ đã được chứng thực, vì rằng phản bội dòng tộc là điều không tưởng và vô cùng nguy hiểm, và vì ý thức bẩm sinh cho rằng phải phục tùng tổ tiên đã hướng họ chụm lại với nhau. Sự quan tâm săn sóc đến người khác được cho là điều hiển nhiên.

Ngày nay những tay "chiến binh" mang bản CV dài hai trang A4 đi tìm việc khắp nơi trên thế giới cần phải quay ngược lại vài thế hệ để thấy rằng tổ tiên của mình, vốn chẳng đi đâu xa khỏi nơi chôn nhau cắt rốn, không bao giờ đổi nghề, làm việc hàng chục năm bên những người quen thuộc và coi chuyện hợp tác với nhau là vấn đề sống còn trong công việc. Trong cuốn The Children's Blizzard, David Laskin kể một câu chuyện về những người nông dân đi khai hoang ở vùng South Dakota gặp tuyết lớn và suýt chết đói vì không kịp xay bột lúa mì mang theo từ quê nhà. Trong truyện, Anna Kaufman, vốn là dân di cư từ Ukraina, nghe nói có mấy nhà đun hạt lúa mì còn cả vỏ thành cháo, nhưng cô biết lũ trẻ sẽ không thể nào sống được nếu chỉ ăn cái món ấy. Không có bột mì, họ sẽ không thể sống sót qua mùa đông. Cuối cùng, khi bọn họ nhận ra rằng tình hình thời tiết còn lâu mới sáng sủa lên được, sáu người nông dân gốc Thụy Sĩ quyết định làm một chuyến tới xưởng xay bột gần nhất, cách đó 20 dặm đường, mỗi người đi một xe chất đầy bao lúa mì và đem theo mấy con ngựa. Mỗi nhóm nhỏ này có nhiệm vụ đi trước mở một đoạn đường dài gần một ki-lô-mét hoặc đến lúc lũ ngựa mỏi thì sẽ đến lượt một nhóm khác lên thay thế cho xuống cuối đoàn. Đó là một chuyến đi dài, vất vả nhưng khi trở về, bọn họ mang theo bột và Anna lại có thể làm bánh mì cho cả gia đình.

Máy bay, tàu hỏa, ô tô, những phương tiện truyền thông tức thời và cả sự thay đổi trong bản tính của người lao động đã phá vỡ các nhóm cộng đồng truyền thống, nhưng lại không phá vỡ được những động cơ thúc đẩy mang tính bộ tộc. Từ điển bách khoa

toàn thư định nghĩa bộ tộc là một "nhóm người cùng chung tập quán, ngôn ngữ và lãnh thổ" cùng với "một người lãnh đạo và một tôn giáo dạy họ tin rằng mình có chung một tổ tiên". Thật kỳ lạ là định nghĩa này lại rất gần với những gì mà người ngoài nhìn vào "tổng hành dinh" của các hãng lớn. Ở đây tình cảm hướng tới tổ tiên được thay thế bằng lòng tôn kính dành cho những người sáng lập ra công ty. Tuy không có tôn giáo riêng nhưng công ty nào cũng tự xây đắp một truyền thống và có những giai thoại cuốn hút riêng. Mọi tổ chức gắn bó chặt chẽ đều phát triển cho riêng mình một kho từ ngữ độc đáo, những câu chuyện tiếu lâm, bài hát, khẩu hiệu và cả những bộ trang phục riêng để đánh dấu "chủ quyền lãnh thổ" của mình. Sự khác biệt giữa những lãnh địa cổ xưa với đội quân nhân viên mặc sơ mi trắng của Thomas Watson[1] ở hãng IBM hồi những năm 1950 chủ yếu là về mặt phong cách, hơn là về mặt tổ chức.

[1] Thomas Watson (1914 - 1993): Chủ tịch của IBM từ năm 1952 đến năm 1971, ông được tạp chí Time đánh giá là một trong 100 người có ảnh hưởng nhất trong thế kỷ XX.

Công nhân không phải là những cỗ máy tính, nên họ có thể được thúc đẩy nhiều hơn về nhu cầu tình cảm để đáp ứng yêu cầu công việc, như khuyến khích một nhân viên nào đó phát triển kế hoạch của riêng mình chẳng hạn. Bởi thế cũng không có gì lạ khi các công ty ngày càng đầu tư nhiều hơn vào vấn đề này.

Ngày nay, xu hướng kết nhóm càng phổ biến hơn. Một chàng trai khoảng 20 tuổi có thể không chỉ có mỗi gia đình và họ hàng quanh mình trong những năm tháng trưởng thành, cậu ta cũng không nhất thiết cần phải có một ông bố. "Nhóm" của cậu ta có thể cứ cách vài năm lại thay đổi một lần, như khi chuyển từ lớp mẫu giáo lên học tiểu học, khi chuyển trường (nếu bà mẹ cậu ta chuyển nhà), khi vào đội bóng chày mùa hè hoặc khi vào trung học, lên đại học rồi gia nhập hội sinh viên… Một ngày kia, cậu ta đi làm, trong một nhóm nào đấy, có thể là ở kho hàng, ở ngân hàng, bến tàu, phòng tin tức, đội công nhân xây dựng hoặc trong một hãng luật. Có thể những nhóm ấy chỉ thoáng qua trong đời chàng trai nọ, mà chắc chắn sự gắn bó của cậu với những nơi ấy sẽ mong manh hơn nhiều so với sự gắn bó của tổ tiên mình đối với bộ lạc, thị tộc của họ xưa kia; song những bản năng tự nhiên vẫn sẽ làm cậu trở nên có gì đó phụ thuộc vào nhóm của mình. Cậu có thể bộc lộ những niềm tự hào mang tính kế thừa ấy bằng cách mặc quần áo mang logo của đội thể thao yêu thích hoặc tự gọi mình bằng tên con vật biểu trưng cho trường đại học của cậu. Nhưng vấn đề là liệu hình ảnh của chính cậu có nằm trong niềm

khao khát được là thành viên của "nhóm" đó hay không. Tạp chí The Wall Street từng đăng tải sự băn khoăn của một doanh nhân, theo ông này thì "sự cuốn hút của tình bằng hữu từ thời đi học trong thế giới thương mại quả là kỳ lạ, nhưng cũng khó mà dứt ra được".

Còn nếu có điều kiện phù hợp, trong công ty sẽ hình thành những nhóm mới, có năng suất cao. Những người thuộc các tầng lớp, chủng tộc khác nhau, theo học ở những trường lớp khác nhau và trưởng thành với những tập quán không giống nhau vẫn có thể tạo nên một đội ngũ thống nhất. Họ cùng hưởng thụ những lợi ích xã hội và cảm thấy được nâng đỡ. Việc làm ăn nhờ đó mà gặt hái được nhiều thành quả, chính nhờ những nhóm làm việc đó.

Đối với Larry Walters hay bất kỳ nhà quản lý nào khác, xu hướng này đồng nghĩa với một biến thể rất lớn của việc mọi sự nỗ lực của đội ngũ dưới quyền ông phụ thuộc vào mức độ cảm nhận của họ rằng mình có thực sự là một phần của tập thể hay không, sự gắn bó đó đôi khi được gọi bằng cái tên "vốn xã hội". Hai tác giả Don Cohen và Laurence Prusak viết:

"Vốn xã hội làm cho một tổ chức hay bất cứ nhóm hợp tác nào trở nên không chỉ đơn thuần là một tập hợp những cá nhân cùng chung mục đích. Vốn xã hội kết nối con người với nhau. Những đặc điểm riêng của vốn xã hội và biểu hiện của nó bao gồm: sự tin tưởng cao độ, sự kiện toàn mạng lưới gắn kết các cá nhân, sự thúc đẩy giao tiếp, chia sẻ tri thức và sự công bằng khi tham gia vào tập thể - tất cả những yếu tố đó nhóm họp người ta lại với nhau. Mối liên kết này giúp người ta trở nên hợp tác, tận tụy và phát huy tốt tri thức cũng như tài năng của mình và làm cho những ứng xử trong tổ chức được tốt đẹp hơn".

Những ích lợi kể trên sẽ không thể có nếu mỗi thành viên trong nhóm không cảm nhận được sự quan tâm của người khác tới cá nhân mình, đó là sự thật không đơn giản khiến một số nhà quản lý phải cảnh giác. Một người được phỏng vấn kể: "Lần đầu tiên làm công việc quản lý, tôi mới 22 tuổi, rất tập trung và rất hiếu thắng. Tôi thường giao việc cho nhân viên và chắc là cũng rất thô lỗ với họ. Tôi độc bảo Này, tôi cần anh làm cái này, cái khác… và thế là tôi quay đi luôn. Một chị trong nhóm nói tôi là một tên ngốc. Vốn có quan hệ tốt với nhau nên tôi nói với chị ta rằng tôi muốn lắng nghe, tại sao lại nói tôi như thế. Chị ta bảo "Thế cậu đã bao giờ nghe những câu kiểu như 'Chào buổi sáng', 'Nhà cậu thế nào?', 'Cuối tuần vui không' chưa?"

Điều đó để lại ấn tượng sâu sắc trong tôi và trong suốt những năm tháng sau này của tôi".

***

Để làm sống lại trung tâm chăm sóc khách hàng ở Idaho Falls, Larry Walters bắt tay thực hiện một chiến lược gồm bốn phần: nắm chắc các viên giám sát trực tiếp, ghi nhận kết quả (của nhân viên đạt được), trao đổi trực tiếp với công đoàn, tách hẳn khỏi những viên quản lý quen thói "chỉ tay năm ngón". Ông e rằng những viên quản lý có trách nhiệm báo cáo với ông và phải giám sát từ 10 đến 12 điện thoại viên, lại là những người bị lưu cữu từ trước.

Larkin Beauchat làm quản lý trong trung tâm và đang trông chờ một điều gì đó tốt hơn. Anh rất hy vọng, dù rằng anh nói điều đó chỉ mang tính chất công việc. Nhưng anh cũng nóng lòng muốn được làm việc dưới trướng một nhà lãnh đạo tài ba. Beauchat kể: "Hôm đầu tiên, Larry gọi bọn tôi vào và nói Chúng ta đang xếp hạng bét. Công ty có 11 trung tâm thì chúng ta đứng thứ 11. Chúng ta phải xoay chuyển tình thế này mới được. Rồi thì ông ấy bảo công việc của các viên quản lý là phải ở trực tiếp bên nhân viên và sau từ 2 đến 4 tháng, Larry sẽ đánh giá hiệu quả làm việc của chúng tôi để xem rốt cuộc thì chuyện gì đang xảy ra ở cái trung tâm này".

Còn Matt Tower, một viên quản lý khác, thì kể:

"Cái làm tôi ấn tượng nhất là sự sốt sắng và nỗ lực thay đổi nếp suy nghĩ của ông ấy".

Cuộc họp đầu tiên với các viên quản lý buổi sáng hôm ấy, Walters nhớ lại, đã hé lộ một trong những thách thức ghê gớm nhất của ông, đó chính là việc các viên quản lý không muốn thay đổi, họ tỏ thái độ như thể họ đang làm đúng vậy. Walters không ngại động chạm đến những viên quản lý cứng đầu cứng cổ. Thực tế, nếu họ nhất quyết không thay đổi, ông sẽ xử sự theo cách mà họ vẫn dọa dẫm nhân viên dưới quyền hoặc sa thải họ. Walters kể: "Khi về phòng khách sạn, tôi rùng mình. Những viên quản lý của tôi tỏ ra sợ hãi khi ra khỏi phòng họp, và cánh nhân viên của họ đều thấy cả, họ nhận thấy có gì đó sẽ thay đổi".

Walters chọn ra bốn viên quản lý, buộc họ phải thôi làm việc theo kiểu dọa nạt người ta, kiểm tra sự hiểu biết của họ về mạng điện thoại và xem họ có biết nhân viên dưới quyền họ đang chán nản

thế nào không. Tất cả đều không đạt yêu cầu. "Tôi chỉ không tài nào làm cho họ thay đổi được. Trước mặt tôi, họ có thể nói rất hay nhưng họ không chịu sửa đổi và không đi đúng con đường phải đi", Walters nói. Beauchat và Tower hoan nghênh cuộc cải cách và đứng vững được, còn bốn vị khác thì không.

Cuộc họp giữa Walters với bên công đoàn được cả hai phía đánh giá là thẳng thắn, vô tư, đặt nền móng cho mối quan hệ công việc tuyệt hảo. Kathy Berger, một nhân viên ở Trung tâm Chăm sóc Khách hàng của Qwest ở Idaho Falls đồng thời cũng là thư ký địa phương của Công đoàn viễn thông Hoa Kỳ, không như những viên chức công đoàn khác, đã khen ngợi Walters hết lời: "Ông ấy đúng là anh hùng của tôi. Ông ấy là tất cả đối với tôi". Theo Berger, Walters được nhận những lời khen ngợi ấy là vì ông đã tỏ ra trước sau như một và rất thẳng thắn. 10 giờ sáng thứ Ba hàng tuần, hầu như chưa lỗi hẹn bao giờ, ông đều gặp Berger để thảo luận bất cứ vấn đề nào gặp phải. Berger nói Walters chẳng bao giờ che đậy sự thật và dường như ông hiểu rằng nhờ tăng số lượng thành viên công đoàn, làm cho họ thỏa mãn với công việc, thì trung tâm sẽ làm cho công đoàn của nó vững mạnh hơn, cũng như đối với toàn bộ hãng Qwest vậy.

Berger nói: "Chúng tôi rất ăn ý khi làm việc với nhau để làm mọi thứ trở nên tốt hơn. Các viên quản lý (cấp địa phương) không còn che đậy những bí mật mà không cho bên công đoàn biết nữa. Thái độ của Walters là thế này: Anh có khó khăn gì à? Đến chỗ tôi, ta sẽ cùng bàn bạc. Tôi sẽ cho anh biết những gì tôi biết, và anh cũng thế. Tôi chắc rằng không đâu khác có mối quan hệ giữa công ty với công đoàn tốt đẹp hơn ở trung tâm của chúng tôi. Còn Walters thì hoàn toàn đáng tin cậy". Theo Berger, mọi thứ bắt đầu thay đổi từ khi cô và Larry Walters cùng nhau giải quyết lời phàn nàn của một nhân viên. Sau vụ đó, Walters khuyên: "Lần sau nếu có ai kêu ca gì, cô thử làm thế này: Đến nói với tôi trước khi sự việc trở nên nghiêm trọng và ta cùng cố xem có thể làm được những gì".

Khi vụ bất đồng khác xảy ra tiếp đó, Berger tìm đến ông như đã nói. Walters hiểu lo lắng của nhân viên, họ đạt được đồng thuận và do đó đã tránh được sự bất bình. Kết quả là, một năm sau khi Walters tới nhận trách nhiệm ở đây, ngay cả khi số nhân viên đã tăng gấp 6 lần, những lời phàn nàn đã giảm hẳn một nửa so với lúc mà "nhuệ khí" của nhân viên ở mức thấp nhất.

Lúc mới tới trung tâm, Walters ngạc nhiên vì thấy bảng kết quả không được thông báo rộng rãi. Ông bắt đầu nổi giận, bắt cả nhóm làm việc ở tầng trệt trung tâm đứng lên: "Khi trang trí bức tường,

trông nó cũng ổn, nhưng lại chẳng có bảng kết quả nào treo trên tường. Ngay trong tuần đầu tiên tôi tới đây, phải treo chúng lên. Làm sao chúng ta có thể đánh giá công việc kinh doanh, dịch vụ khách hàng, đánh giá được công sức chúng ta bỏ ra? Làm sao để so sánh với những trung tâm khác? Tôi muốn chúng ta bắt đầu xây dựng niềm kiêu hãnh cho trung tâm này và cho những gì chúng ta làm". Ông khích họ: "Các anh chị có thấy chúng ta đang đứng bét bảng xếp hạng kinh doanh của công ty không? Điều đó không làm anh chị phiền lòng sao?".

Tập trung vào kết quả có thể là chuyện nhạt nhẽo, nhưng không, Walters có cách riêng, một loại "vũ khí bí mật" mang phong cách "sân khấu", thể hiện sự lo lắng thật lòng đối với nhân viên của ông. Nhân viên của Walters có thể diễn trò hoặc hóa trang để khuấy động tinh thần cả nhóm. Còn ông thì đi giày patin và trượt khắp trung tâm vừa hát vừa chơi guitar. (Các đồng sự của ông vội nói ngay rằng ông không… biết chơi guitar.) Một hôm, ông mua bánh hamburger cho tất cả mọi người từ bãi đỗ xe Sonic gần đấy và mượn nhà hàng bộ trang phục hình ly sữa để mặc khi phát bánh cho nhân viên. Lisa Roberts, được Walters tuyển về làm quản lý từ Pocatello, nhớ lại cuộc gặp đầu tiên với ông là khi ông đang mặc bộ "thuyền trưởng Bendo". Sau đó, cô đã mua tặng ông một bộ đồ SpongeBob SquarePants[1] đúng kích thước thật.

[1] Tên nhân vật mang hình dáng một miếng bọt biển trong series phim hoạt hình cùng tên của Mỹ.

Nhưng bộ trang phục đáng nhớ nhất lại là bộ phỏng theo bản giao kèo mà Qwest chào dịch vụ với mạng MSN[2]. Walters khoác lên mình bộ đồ bướm MSN và lượn lờ khắp văn phòng để khích lệ mọi người. Berger kể: "Bạn đã gặp Larry Walters bao giờ chưa? Ông ấy toàn thân đẫm mồ hôi, mặc bộ đồ kín mít hở mỗi cái mặt, đi khắp chỗ trong trung tâm. Chúng tôi cười rũ rượi, đến nỗi để khách hàng phải chờ máy".

[2] Mạng MSN có biểu tượng là một con bướm đậu trên chữ MSN.

Roberts nhận xét: "Điều đó khiến chúng tôi coi ông ấy như một người thật sự bình thường, chứ không theo kiểu: Ở cái trung tâm này ta là to nhất, bọn ngươi phải biết sợ khi nói chuyện với ta".

Bên trong những bộ hóa trang bướm, ly sữa hay thuyền trưởng Bendo là một nhà quản lý muốn hiểu được từng người trong những nhân viên của mình và muốn họ thành công. Walters nói: "Tôi yêu những con người này và tôi không chỉ biết đùa cợt. Tôi

biết tên của họ, ngay cả tên vợ chồng họ tôi cũng biết. Khi đội bóng mà họ yêu thích bị thua, tôi sẽ trêu đùa để họ vui. Câu đầu tiên tôi hỏi họ mỗi sáng không phải Số của anh là bao nhiêu? mà thay vào đó có thể là Trận thi đấu của con trai anh tối qua thế nào? Ai thắng? Chính điều đó thực sự đem lại niềm tin rằng chúng tôi là một đội gắn bó".

Các nhân viên thuộc trung tâm Qwest ở Idaho Falls thuộc nằm lòng hai câu thần chú mà Larry Walters dạy họ: "Vì tình yêu" và "Tất cả các bạn là những ngôi sao nhạc rock". Đứng trên bàn đặt giữa văn phòng, ông nói với tất cả rằng ông yêu mến họ và rằng ông tin tưởng họ có thể vươn tới những điều vĩ đại - những thông điệp mà họ chưa bao giờ được nghe trước khi có ông ở đây. Smith tâm sự: "Larry khiến tôi phải thay đổi hoàn toàn thái độ về Qwest. Hai năm trước, tôi thấy chẳng có gì tốt đẹp ở đây để kể cho người khác cả. Còn bây giờ có ai hỏi Anh vẫn làm ở đó à? tôi sẽ trả lời Đúng thế, và tôi sẽ làm việc ở đó đến khi nghỉ hưu, tôi tự hào khi nói rằng mình là một nhân viên của Qwest".

Thay đổi các thang bậc quản lý, tập trung vào kết quả, xây dựng mối quan hệ đối tác với công đoàn, bao quát nhân viên và thêm vào đó là rất nhiều những bộ đồ hóa trang, tất cả đã đem lại hiệu quả tốt. Mỗi ngày đều có những kết quả cao hơn được thông báo. Mức độ hài lòng của khách hàng tăng thêm 5%. Thu nhập từ mỗi cuộc gọi tăng hơn 16%. Năng suất kinh doanh cao hơn 68%. Ban lãnh đạo Qwest nhận thấy sự thay đổi đã quyết định tăng chỉ tiêu tuyển dụng ở Idaho Falls. Ánh sáng đã trở lại với tòa nhà, đây đó vang lên những âm thanh rì rầm của công việc. Tháng Ba năm 2004, Gallup tiến hành một cuộc điều tra dựa trên tiêu chí của 12 nhân tố quản lý ở Trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại tại Idaho Falls. Những nhân viên chỉ mới một năm trước còn dùng những từ ngữ khó nghe để nói về công ty mình, thì nay đã tự đánh giá nơi đây cao hơn 70% số công ty khác trong cơ sở dữ liệu của Gallup ở khu vực Bắc Mỹ - một mức độ hài lòng hiếm gặp ở những công ty lớn và có công đoàn mạnh như thế.

Một buổi chiều, Paula Kruger, Ủy viên hội đồng quản trị kiêm Phó ban thị trường khách hàng của Qwest, đến thăm Walters và cùng bàn về những thay đổi của trung tâm ở Idaho Falls. Chỉ tay vào tòa nhà bên cạnh, Walters nói, giọng nửa đùa nửa thật: "Hai năm nữa, tôi muốn có tòa nhà đó".

"Sao lại phải đợi những hai năm? Anh đang làm mọi việc rất ổn, cứ thế mà làm thôi", cô đáp. Bí quyết để có thể tuyển thêm nhân viên nằm ở chỗ Walters đã thành công trong việc tạo động lực cho

đội ngũ của ông. Việc tuyển dụng sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu họ chỉ tạo thêm gánh nặng buồn chán. Nhưng nhân viên của Walters đang ngập tràn niềm vui, rất gắn bó với ông và cũng đang rất thành công. Tháng Tư năm 2004, Qwest tuyên bố mở rộng trung tâm ở Idaho Falls thành trung tâm lớn nhất của hãng. Buổi họp báo hoành tráng có sự tham dự của cả lãnh đạo hãng lẫn các quan chức của bang. Walters mua rất nhiều bút đánh dấu và yêu cầu nhân viên ký tên lên hàng tá guitar điện dành cho "những ngôi sao nhạc rock" của ông. Ông kể: "Tôi đã khóc khi người ta tuyên bố mở rộng trung tâm. Có khoảng 150 nhân viên tham dự buổi lễ, tất cả đều xúc động. Họ vỗ tay, chúc mừng và phát cuồng lên, còn tôi thì khóc. Một vài viên quản lý khác cũng khóc".

Trong số những người tham dự hôm đó có Dirk Kempthorne, Thống đốc bang Idaho, ông dựa vào vai Walters và nhận xét: "Tôi chưa bao giờ thấy ai được tung hô một cách khó tin đến như thế. Anh nên để ý tới chính trị vì những người này yêu mến anh và họ trân trọng những gì mà anh đã làm được". Thuở trước, chỉ có 65 nhân viên với một nửa tòa nhà im lìm trong bóng tối, giờ đây Trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại của Qwest ở Idaho Falls có hơn 400 nhân viên làm việc kín hai tòa nhà. Walters được thăng chức lên vị trí giám đốc, dưới quyền có các viên trưởng nhóm chịu trách nhiệm về nhân viên làm việc trong cả hai tòa nhà đó. Trung tâm này vốn đứng bét trong bảng xếp hạng kinh doanh của công ty trước khi có Walters, đến tháng Một năm 2004 đã vượt chỉ tiêu kinh doanh và đứng nhất bảng xếp hạng.

Trong văn phòng, các ô làm việc đầy bóng bay, lại còn những chiếc gậy bóng chày lớn, những biểu tượng khích lệ và cả một lá cờ cướp biển treo trên trần nhà. Các điện thoại viên cười đùa khi tỉ mẩn chồng những vỏ lon Mountain Dew, Cocacola và Red Bull lên nhau, những thứ giúp họ có thêm năng lượng tiến lên phía trước. Còn những người ở đây lâu tới mức có thể biết được những gì mà trung tâm đã trải qua thì vui sướng được thể hiện mình trước Larry Walters, theo cách thức duy chỉ ông mới có, là làm thế nào để trở thành những ngôi sao nhạc rock.

"Từ đáy bảng vươn lên hạng nhất, với tôi thật là một cú ngoạn mục. Bây giờ thì có vẻ dễ dàng, nhưng chúng tôi biết mình đã phải trải qua những gì", Roberts nói.

Nhân tố quản lý thứ sáu
Khuyến khích tiến bộ

Mười lăm tuổi, Pete Wamsteeker đã làm người mẫu ở Lethbridge, Alberta. Tuy thế, cậu vẫn muốn kiếm một công việc khác. Rồi Pete gặp được ông chủ một hãng thức ăn gia súc ở địa phương khi đi lễ nhà thờ. Và người này "gạ" cậu về làm việc cho mình.

Cậu nhận thấy ông chủ đầu tiên trong đời mình quả là người biết quảng cáo một cách rất có duyên, biết theo đuổi những giá trị đúng đắn và thực sự quan tâm đến người khác. "Ông ấy chẳng nặng lời với ai bao giờ", Pete Wamsteeker nói, "Người ta bảo ông ấy là một thằng hề nhưng tôi lại không nghĩ như vậy. Với ông ấy, ai cũng quan trọng cả. Vấn đề là phải phục vụ khách hàng thật tốt và phải tôn trọng mọi người xứng với tầm của người ta mà thôi".

Vài năm sau, vị doanh nhân trên quyết định "thử thách" nhân viên của mình. Pete kể, "Khi ấy tôi mới hơn mười lăm, mười sáu tuổi, ông đặt ra những câu hỏi kiểu như Cậu có dự định gì không?, Kế hoạch của cậu là gì?, Học đại học làm gì?". Có thể người khác sẽ nghĩ đó là những câu hỏi vờ vịt hoặc sáo rỗng nhưng với Pete, ông chủ thực sự muốn thử thách những gì cậu đã học và cả nguyên cớ cho mọi việc làm của cậu.

Hết phổ thông, Pete đăng ký vào đại học và được vài trường chấp thuận. Ông chủ vẫn tiếp tục "thử" chí hướng của cậu xem cậu có chắc sẽ từ bỏ công việc ổn định hiện tại ở ngay quê nhà không. Mùa hè giữa năm cuối cấp trung học và năm đầu đại học, ông chủ gọi Pete đến văn phòng bảo: "Giờ tôi muốn anh cân nhắc thật chín chắn về việc học đại học. Anh có thể ở lại bởi anh rất hợp với công việc này, tôi sẽ tăng lương mà anh lại khỏi cần lấy bằng đại học". Ông cứ nhai đi nhai lại mãi điệp khúc trên và rốt cuộc Pete cảm thấy "Thôi thế là đủ rồi đấy!".

Không chịu dừng ở đó, ông chủ xoay vần anh chàng 18 tuổi bằng những nghi vấn như học để làm gì và cậu đã tính đến những mất mát sẽ phải chịu khi đi học đại học chưa. "Này chàng trai, có biết học phí bây giờ thế nào không? Đắt đỏ lắm đấy!", ông hỏi.

"Cháu biết rõ quá đi chứ", Pete đáp.

"Bao nhiêu?", ông hỏi tiếp.

Pete kể mức phí của trường mà cậu định nhập học. Và... ông chủ hãng thức ăn gia súc của chúng ta rút sổ chi phiếu viết luôn séc thanh toán mức phí đó! Ông xé tấm séc đưa cho Pete rồi nói: "Mùa hè sang năm cháu lại về làm việc cho ta chứ? Ta nghĩ cháu xứng đáng có một vị trí trong công việc làm ăn lâu dài này. Ta tự hào vì ý chí của cháu".

Suốt những năm sau đó, ông chủ ấy đã chu cấp cho Pete hết bậc đại học. Nguyên do của lòng hào phóng này hẳn là ý nghĩa hơn rất nhiều so với giá trị đồng tiền, nó ghi dấu sâu đậm lên cả cuộc đời chàng trai mà ông thuê từ khi gặp ở nhà thờ. "Đó là sự hỗ trợ cực kỳ to lớn", Pete nói. Với anh, ông chủ đã vun trồng những giá trị tích cực. Ông cũng đã hành động rất đúng đắn và anh tự hào về điều đó. Anh phải nghe theo ông bởi ông biết làm thế nào là phải. Ông thuộc mẫu người có cá tính kiên cường. Chính ông là chuẩn mực cho nhiều giá trị để anh tham chiếu và anh luôn sợ đến một lúc nào đó sẽ phải vượt qua ông.

Ngay trước khi Pete tốt nghiệp đại học, ông chủ của anh bán công ty cho Cargill, tổ hợp lương thực và nông nghiệp đóng tại Minneapolis (thành phố lớn nhất bang Minnesota, Hoa Kỳ). Trong quá trình thương lượng việc mua bán, ông chủ cũ đã sắp xếp để Pete vẫn được giữ lại làm việc cho công ty.

Hai chục năm sau, anh trở thành nhà quản lý thực thụ trong tổ hợp Cargill để thực hành những nguyên tắc đã được học từ thuở thiếu thời.

***

Khi Odysseus lên đường tham dự cuộc chiến thành Troy, chàng để lại đằng sau vợ con (Penelope và Telemachus) cùng tất cả cơ nghiệp. Homer, người hát rong mù vĩ đại, viết: "... Odysseus giao phó cho người bạn cũ, người mà chàng hết mực tin cậy sẽ bảo vệ thành trì và giữ cho mọi thứ được nguyên vẹn khi chàng lênh đênh trên biển...". Người bạn ấy cam kết sẽ nuôi dạy giúp Telemachus, đứa con trai thơ dại của chàng. Người ta kể rằng

chính nhân vật đặc biệt này đã "rèn giũa Telemachus để chàng vươn tới những vinh quang chói lọi nhất".

Tên của ông là Mentor, trong tiếng Anh hiện đại nghĩa là "người thầy thông thái" hay "người cố vấn giàu kinh nghiệm". Ngày nay, ông trở thành biểu tượng cho một nhu cầu cơ bản của con người: nhu cầu được tư vấn; một hình mẫu lý tưởng trong toàn bộ thế giới doanh nhân. Khái niệm về "người dẫn dắt cho riêng một cá nhân" là một ý niệm cổ xưa, tiếp diễn không ngừng trong nhiều dạng như mối quan hệ giữa thợ lành nghề và thợ học việc, giáo sư hướng dẫn và thực tập sinh tiến sĩ hoặc bác sĩ nội trú và bác sĩ thực tập nội trú. Hay như các nhạc công có thể học bằng cách xem những người chơi hay hơn mình, sinh viên ngoại khoa quan sát các bác sĩ giàu kinh nghiệm phẫu thuật. Không gì tốt bằng khi ta được những người kỳ cựu chỉ bảo, giúp ta ngày một tiến bộ. Nhân tố quản lý thứ sáu xuất phát từ chính thực tế ấy và được đánh giá bằng tiêu chí gọi nôm na thế này: "Ở chỗ làm việc, có người khuyến khích, giúp tôi tiến bộ".

Các nhà thông thái, những "ông cố vấn" thì thời nào cũng có, nhưng cơ chế thần kinh học đằng sau sức mạnh hỗ trợ đó mới chỉ được khám phá từ đầu những năm 1990 do sự tình cờ. Một nhóm nghiên cứu đứng đầu bởi Tiến sĩ Giacomo Rizzolatti, nhà thần kinh học thuộc Đại học Parma, Italia tiến hành thí nghiệm gắn những điện cực nhỏ vào khu vực não bộ có chức năng hoạch định và thực hiện hành vi của những con khỉ. Khi con khỉ cầm lên đồ vật nào đó, một monitor điện tử sẽ được kích hoạt thành âm thanh - "brrrrrip, brrrrrip, brrrrrip" - biểu thị việc não bộ của nó đã sử dụng đến những neuron thần kinh nào.

Sau đó, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra dường như có điều gì bất ổn. Khi con khỉ nhìn thấy nhà khoa học làm gì đó - ăn một cây kem ốc quế, nhặt một củ lạc, nhặt quả nho khô hay chộp lấy một quả chuối chẳng hạn - điện cực gắn trong não sẽ biểu thị như thể là con khỉ cũng đã làm những việc ấy, trong khi thực ra nó chỉ nhìn người ta làm mà thôi.

Trả lời tạp chí The New York Times, Tiến sĩ Rizzolatti nói: "Chúng tôi phải mất mấy năm mới dám tin vào những gì quan sát được". Cấu trúc thần kinh đằng sau hiện tượng này được gọi là "neuron phản ánh" để chỉ những tế bào thần kinh nằm rải rác trên các khu vực não mà bọn khỉ dùng để bắt chước hành động của con người.

Cuộc nghiên cứu tiếp theo phát hiện ra một tập hợp gồm những "neuron phản ánh" phức tạp hơn nhiều trong não người. Chu

trình "thấy người khác làm, mình cũng làm" được dùng để lý giải tại sao một người ngáp thì những người xung quanh cũng bị "lây" mà ngáp theo; hay tại sao trẻ sơ sinh cũng bắt chước nếu thấy người lớn thè lưỡi trêu chọc; hoặc tại sao các cậu trai Mỹ cứ thích bắt chước động tác vung chày của các cầu thủ bóng chày nổi tiếng. Trích một bài báo đăng trên trang nhất tạp chí Scientific American Mind năm 2006: "... Ở một mức độ sâu hơn, điều đó chỉ ra một chức năng sinh học cho phép con người hiểu được nhau, đó là tổng hợp mọi sự trao đổi ý niệm mà ta gọi là văn hóa. Thiếu chức năng này sẽ dẫn đến tình trạng không cảm thông với nhau và xa hơn nữa là chứng tự kỷ".

Theo một nhà khoa học, phát hiện ra các neuron phản ánh, đã hoàn toàn thay đổi cách chúng ta nghĩ về sự hoạt động của bộ não. Người khác lại cho rằng neuron phản ánh sẽ đóng vai trò quan trọng trong thần kinh học cũng như DNA trong sinh học. Ý họ muốn nói là chúng ta không quan sát việc làm của người khác một cách thụ động, mà trong trí não mình ta cũng "hành động" hệt như thế. Khi một fan bóng đá thấy cầu thủ mình hâm mộ ghi bàn ở World Cup thì trong trí não, anh ta cũng như thấy chính mình sút tung lưới vậy. Điều này lý giải cho sức cuốn hút của truyền hình và điện ảnh khi khiến người xem bị "nhập" vào từng hành động trong phim. Trong kinh doanh, cái quan trọng nhất là khám phá này đã chỉ rõ: nếu một công ty muốn từng nhân viên làm việc sao cho nhanh chóng hiệu quả nhất, thì không gì hơn bằng cách để họ được những người kỳ cựu dìu dắt, chỉ bảo. Rizzolatti nói: "Neuron phản ánh cho phép ta nắm bắt được suy nghĩ của người khác bằng cách bắt chước trực tiếp mà không phải dùng đến sự suy luận".

Nhân tố thứ sáu đòi hỏi hình thức hướng dẫn này qua sự tương tác giữa các cá nhân với nhau. Tiêu chí của nhân tố thứ sáu chỉ được thỏa mãn bởi từng cá nhân, còn nhân tố thứ nhất cần sự thấu hiểu, đồng cảm, nhân tố thứ hai cần nguồn cung cấp và nhân tố thứ ba cần cơ hội cho người lao động. Trong khi các nhân tố khác yêu cầu sự tương tác ngang hàng mang tính cá nhân giữa nhà quản lý với người lao động, nhân tố thứ sáu đòi hỏi công ty phải đầu tư nhiều hơn cho từng nhân viên để họ được học tập tiến bộ. Vì lý do đó, và vì tầm quan trọng của neuron phản ánh trong việc để người này dìu dắt người khác, nhân tố thứ sáu cũng là một đường dẫn tới các nhân tố quản lý khác.

Không có nhân tố thứ sáu, ta khó lòng thực hiện được các nhân tố khác. Thẳng thắn mà nói, ở những tập đoàn lớn, trung bình cứ 10 người lại có tới 4 người cảm thấy sự tiến bộ của mình không được

cấp trên, thậm chí là bất kỳ ai, ngó ngàng đến. Chỉ có 1% trong số những tập đoàn trên, nhờ việc thực hiện tốt 11 nhân tố quản lý còn lại, đạt được thành tựu mà không cần các "Mentor". Trái ngược với con số 1% đó, phải tới 2/3 số người lao động được hỏi cho biết việc có ai đó ở chỗ làm khích lệ họ tiến bộ được coi là một sự gắn kết, và 1/3 còn lại thuộc dạng "không ràng buộc, thế nào cũng xong". Những số liệu thống kê này cho thấy: khi được tuyển dụng, người lao động phải tính đến vấn đề về "người sẽ dẫn dắt" mình, như một điều khoản bất thành văn của hợp đồng, bất kể điều đó có được website công ty hay phòng nhân sự hứa hẹn đến thế nào đi nữa.

Thật không may, chỉ vì hăm hở muốn phổ biến nhanh chóng mà nhiều công ty đã thiết lập "những chương trình hỗ trợ" nhằm chỉ định cứ hai người thành một cặp giúp đỡ lẫn nhau hoặc tạo ra những mối quan hệ áp đặt. Trong khi đó, để thực hiện hiệu quả (nhân tố thứ sáu), ta lại phải để nó tiến triển thật tự nhiên. Một nhà bình luận trên mạng Internet phàn nàn: "Những gì vốn từng rất tự nhiên, không rườm rà, không kiểu cách, những giao tiếp qua lại một cách tự nguyện, đồng thuận giữa hai người - thì nay trở thành một chương trình, một loại mưu mẹo được thể chế hóa để cưỡng ép cái thuộc về bản tính tự nhiên; hoặc rập khuôn như 'cẩm nang ứng xử với khách hàng' do vài nhà tư vấn soạn ra".

Làm đốc công thì phải luôn xông xáo đi đầu, nhưng họ chẳng bao giờ đơn độc cả. Cũng như các bác sĩ, tuy thường chịu sự quản lý của những người không cùng chuyên môn, nhưng để hỏi ý kiến thì họ lại tìm đến ông trưởng nhóm phẫu thuật hay một bác sĩ khác giàu kinh nghiệm, dễ gần hơn. Cánh phóng viên tập sự, dù có thể đưa bài cho biên tập viên chỉnh sửa, vẫn cứ phải học hỏi lớp nhà báo đàn anh. Còn các nhạc công, tuy theo sự chỉ đạo của nhạc trưởng song lại học hỏi chủ yếu ở những nhạc công khác cùng chơi một loại nhạc cụ giống mình.

Tác giả chuyên viết về đề tài thương mại Don Cohen từng để ý thấy một số xe vận tải màu nâu của hãng United Parcel Service luôn bốc hàng vào khoảng 2 giờ chiều, gần một công viên ở Massachusetts nơi ông hay đi ngang qua. Các tài xế cùng ngồi ăn trưa và trò chuyện trên mấy chiếc ghế băng. Cuối cùng vì tò mò, một hôm Cohen đến hỏi liệu có phải bọn họ ngồi với nhau chỉ vì không muốn ăn trưa một mình không.

Đúng thế thật. Họ cùng ăn, cùng nói chuyện trên trời dưới bể và cũng bàn luận rất nhiều về công việc. Những lái xe đã làm việc lâu dài ở thành phố có thể bày cho các "chú lính mới" tìm ra những

con phố không tên, những địa chỉ khó tìm đối với từng khách hàng riêng biệt. Các bác tài kỳ cựu cũng chia sẻ nhiều kinh nghiệm đặc biệt khác như: khách hàng nào muốn dỡ hàng xuống bên trái ga-ra hay bên đầu hồi nhà; phải để ý lúc học sinh tan trường thế nào; xe buýt hay gây ách tắc giao thông ra sao. Cánh lái xe kể với Cohen rằng họ thường xuyên thay đổi (một cách linh hoạt) khối lượng công việc cho nhau để giúp người này người khác được về nhà sớm hay để sửa chữa sai sót mắc phải ở trung tâm phân loại hàng hóa. Những lần tụ tập kiểu này có thể chỉ là chuyện nhỏ nhặt, nhưng đem lại sự thể hiện đặc biệt hiệu quả, đến từng chi tiết trong công việc. Còn xét về tính nhân văn, thì đây là nơi quan trọng nhất để tạo lập nên "văn hóa lái xe".

Trong tổ chức doanh nghiệp, vấn đề tuổi tác và chức vụ vẫn là yếu tố cản trở nhân tố thứ sáu, bất chấp tầm quan trọng của nó đối với mọi khía cạnh nghề nghiệp. Hơn một nửa số nhân viên tuổi từ 18 đến 24 và mới nhận việc chưa quá 6 tháng đều công nhận rằng ở nơi làm việc có ai đó khuyến khích họ tiến bộ. Ở lớp nhân viên tầm hơn 55 tuổi, tỉ lệ này tụt xuống 1/4 và với những người đã làm việc (cho một công ty) từ 10 năm trở lên, tỉ lệ này chỉ còn 1/5 mà thôi. Số liệu trên cho thấy: đối với những nhân viên mới, vị trí của mentor không hề kém cạnh gì so với các viên quản đốc. Thế mà nhiều công ty chẳng ngó ngàng gì đến việc hướng dẫn để họ trở thành những nhân viên trung thành, gắn bó lâu dài với công ty ngay từ khi mới tới.

Nhân tố thứ sáu cũng có mối liên kết bền chặt nhất qua mọi cấp bậc trong công ty, phù hợp với vòng mô phỏng sinh học. Ở cấp lãnh đạo quản trị, mentor phải mang tầm ảnh hưởng rộng khắp từ giám đốc điều hành đến tận người lao động trực tiếp sản xuất. Nhân tố thứ sáu cũng là nhân tố nhạy cảm, dễ gây tổn thương nhất trong nhóm 12 nhân tố khi người lao động phản ứng lại theo kiểu "các ông giỏi thì các ông đi mà làm". Thế nên, trong công ty, các viên đốc công phải cảm nhận được sự trông đợi của người lao động ở bản thân mình, ông ta cũng phải thấy rõ được lợi ích từ việc phát hiện ra những "nhân tài mới" để đóng góp vào thành công của công ty.

Hướng dẫn của nhà quản lý đối với các nhân viên mới, còn non trẻ luôn là khuôn mẫu vì hướng dẫn này gần giống mối quan hệ giữa Mentor và Telemachus nhất. Nhưng theo nghĩa rộng, như tiêu chí của nhân tố thứ sáu, mentor có thể là bất cứ ai trong mắt của người lao động, miễn là đảm bảo giúp được cô/anh ta hoàn thành tốt khóa huấn luyện ban đầu. Người đóng vai trò bảo hộ này là ai không quan trọng - bạn bè, huấn luyện viên, nhà tư vấn, người đỡ

đầu, người trợ giúp, cố vấn - nhưng liệu những "tay mơ" có cảm thấy không bị bó buộc trong công việc không, đó mới là vấn đề. Trả lời phỏng vấn của Gallup, một nhân viên vui vẻ kể về người đã hướng dẫn mình: "Chị ấy đã nhìn ra ở tôi nhiều điều mà trước đó tôi không hề biết. Chị khuyến khích để tôi vượt trội hẳn lên, và còn tiến cử tôi vào vị trí cao hơn nữa. Mỗi lúc tôi nản lòng, nghĩ, Trời ạ! Mình sắp làm hỏng việc rồi sao! Chị chắc chắn tôi sẽ làm được chứ? Chị ấy đáp, Em có thể lùi xuống một chút, nhưng không thể nào chìm hẳn được. Bọn chị sẽ giúp em".

Sử dụng phương pháp định lượng sẽ được những kết quả tương tự qua hàng tá lần sắp đặt hỗn hợp. Ví dụ, học viên M.B.A năm thứ nhất được học viên năm thứ hai hỗ trợ trong học tập. Các học viên năm nhất cho biết, những hướng dẫn của lớp đàn anh giúp họ thích nghi với chương trình sau đại học, và càng được hỗ trợ nhiều, việc học của họ càng đỡ căng thẳng hơn. Biết bao sai sót lặp đi lặp lại trong cuốn sách giáo khoa huấn luyện, trong các hệ thống máy tính "quản lý tri thức" đã minh chứng cho điều đó, từ thực tế cứng nhắc đến lời khuyên tuy không nặng tính hình thức mà hữu ích. Chính sự dìu dắt ấy lại vô cùng hiệu quả, thông qua các kênh rất "riêng tư". Hai tác giả Cohen và Laurence Prusak viết: "Lao động là một thuộc tính của con người. Đó là hành vi đáp ứng nhu cầu xã hội tương đương và cả bốn phương diện khác trong cuộc sống của chúng ta: nhu cầu kết nối và hợp tác, nhu cầu hỗ trợ và tin tưởng, nhu cầu về cảm giác sở hữu, công bằng, được ghi nhận xứng đáng. Nhưng giới phân tích vẫn thường coi các tổ chức doanh nghiệp như những cỗ máy (để sản xuất hàng hóa, dịch vụ hay cung cấp tri thức) hoặc là tập hợp những cá nhân chỉ biết đến mình (như các nhân viên làm việc tự do, các công ty chỉ có một người), mà trong đó tất thảy đều cố gắng kéo nhiều mục tiêu cá nhân lại gần nhau sao cho đủ thời gian để hoàn thành nhiệm vụ".

Đầu những năm 80, Giáo sư Kathy E. Kram thuộc Đại học Boston đã phỏng vấn nhiều nhà quản lý trẻ trong ngành dịch vụ công cộng ở vùng Đông Bắc Mỹ về nghề nghiệp của họ. Câu hỏi chủ chốt bà đưa ra là: "Có ai trong các bạn hôm nay cảm thấy mình được ai đó nâng đỡ về mặt cá nhân không?". Đến những cuộc phỏng vấn sau đó, bà hỏi về "người đỡ đầu" của họ.

Từ những cuộc phỏng vấn này, Giáo sư Kram nhận thấy các viên quản lý trẻ tuổi đã nhận được khá nhiều lợi ích. Bà viết: "Qua công việc, bao gồm cả trách nhiệm của người đỡ đầu, sự rèn giũa, sự che chở, khơi dậy tiềm năng và những nhiệm vụ thử thách; một viên quản lý non trẻ được dìu dắt để hiểu rõ công việc trong công ty và chuẩn bị cho những cơ hội tiến xa hơn". Điều quan trọng không

kém là "người được bảo hộ" sẽ nhận được sự hỗ trợ tâm lý khi có một hình mẫu đáng để noi theo cũng như cảm thấy người khác chấp nhận mình, biết chắc mình đang làm tốt và có người đi trước chỉ bảo tận tình. Những "tấm gương điển hình" cho ta thấy tài năng của họ nằm trong tầm với của ta. Theo Scott Adams[1], các mentor kiên trì, thân thiện có thể vươn tới bất cứ mục tiêu nào dù khó khăn đến mấy và giúp học trò tạo ra sự tự tin vào chính bản thân họ. Nhiều người dù tài cao đến mấy vẫn hồi tưởng lại thuở đầu chập chững vào nghề và sự tự tin ấy đã làm nên cả một bước ngoặt lớn lao. Thực tế, ngay cả người có ảnh hưởng lớn nhất đến cuộc đời của chúng ta lắm lúc lại không ý thức được những gì họ chỉ dạy cho ta.

[1] Scott Adams: nhà văn trào phúng, người theo chủ nghĩa hoài nghi châm biếm, tác giả của nhiều cuốn sách tham khảo về kinh tế và loạt truyện tranh hài hước Dilbert.

Adams kể ông đã từng đau khổ thế nào khi bị đuổi việc hết lần này đến lần khác, trước khi Sarah Gillespie, một biên tập viên ở United Media, gọi điện đề nghị ký hợp đồng với ông. "Thoạt đầu, tôi không tin Sarah. Tôi hỏi liệu mình có phải thay đổi phong cách vẽ, phải tìm một cộng sự hay học cách vẽ riêng không. Nhưng Sarah rất tin tưởng tôi, bà bảo tôi đủ tài để trở thành một họa sĩ hoạt họa tầm quốc gia. Lòng tin của Sarah đã khiến tôi hoàn toàn thay đổi quan điểm, nó thay đổi cách tôi nhìn nhận về khả năng của chính mình. Nghe thì có vẻ kỳ cục nhưng ngay sau khi nhận được cú điện thoại ấy, tôi vẽ tốt hơn hẳn. Bạn có thể nhận thấy sự tiến bộ rõ rệt về chất lượng các bức biếm họa tôi vẽ kể từ sau thời điểm đó."

Cái lợi của việc được người khác đỡ đầu thì rất rõ ràng, thậm chí có khi còn lợi hơn cả chính người đỡ đầu cho anh. Tuy nhiên, trong một vài cuộc phỏng vấn của Kram, ta thấy niềm vui khi khích lệ được ai đó lại cũng có nhiều cái đáng nói. Một viên giám sát nói: "Tôi có thể cho bạn biết rằng hạnh phúc lớn nhất của tôi là chứng kiến một ai đó tiến bộ vượt mức như tôi hằng tin tưởng và chứng kiến những thành quả của họ. Nhìn họ hoàn thành xuất sắc công việc và được thưởng công xứng đáng khiến tôi rất mãn nguyện, giống như con trai mình vừa tốt nghiệp đại học vậy, hay như thấy mẹ của mình vừa lấy được tấm bằng đại học khi đã 45 tuổi. Đó là niềm tự hào của riêng tôi. Bạn tin tưởng người ta, giúp đỡ người ta nhưng không nói cho họ biết… có khác gì nuôi con đâu… rồi khi bạn thấy người ta thăng tiến, bạn cảm thấy thật hài lòng.

Bạn có thể nói Chà, cậu biết đấy, tôi đã làm được một việc có ích

phải không".

***

Khoảng giữa năm 2002, Pete Wamsteeker được yêu cầu rời Canada sang Mỹ để tăng cường cho công việc kinh doanh thịt lợn của hãng Cargill bên Mỹ. Thế nên cậu mới phải học mọi thứ cần thiết để trở thành một mentor. Những xu hướng kéo dài suốt nhiều thập kỷ qua đã thay đổi bản chất của ngành này và khiến địa vị của công ty bị lung lay ngay từ bên trong.

Thành lập năm 1865, Cargill là một trong những công ty tư nhân lớn nhất thế giới. Những thay đổi có thể khiến cho công ty buộc phải làm quen với những thứ vốn xa lạ với truyền thống của mình. Đó là truyền thống nhiều nét đặc sắc như vũ hội dân gian vào tối thứ Bảy hàng tuần được tổ chức liên tục qua nhiều thế hệ và được phát trên sóng phát thanh kênh AM Minneapolis, hoặc bán hàng kèm theo loại túi xách có in trên vải đẹp để các bà vợ của những người nông dân có thể dùng làm khăn trải bàn hay cắt ra may quần áo. Xét cho cùng, công việc kinh doanh cũng không phức tạp hơn nhiều so với việc người nông dân nuôi lợn còn Cargill thì bán thức ăn gia súc cho họ. Những mối lo về truyền thống đó ngày càng hiện rõ, lý do chính là thời tiết ở miền Trung Tây Mỹ và làm thế nào để sản xuất đáp ứng được nhu cầu thị trường.

Việc sản xuất thịt lợn ngày nay hiện đại hơn rất nhiều và tập trung trong tay các công ty lớn. Các công ty này có những trại chăn nuôi với hàng trăm nghìn chú ỉn, và trong một vài trường hợp thì sẽ có các hãng khác cung cấp thức ăn chăn nuôi cho họ. Chuyên gia thương mại Mark Hulsebus nói: "Địa vị trên thị trường thịt lợn đã vuột khỏi tầm tay của những người nông dân Mỹ chăn nuôi theo kiểu truyền thống, và tập trung vào những doanh nghiệp làm ăn lớn có cơ sở sản xuất quy mô". Thách thức của Wamsteeker là nâng cao vị thế của Cargill trong nền công nghiệp này và điều đó đòi hỏi nhiều thứ khác chứ không chỉ dựa vào bề dày lịch sử của công ty.

Nhìn từ phương diện kinh doanh, một chú lợn chỉ là "đơn vị hữu cơ" của công thức kế toán đơn giản nhất: Doanh thu - chi phí = lợi nhuận. Khi mọi thứ vận hành tốt, phải tốn 100 đô la để nuôi một chú lợn từ lúc sinh ra đến khi xuất chuồng, giá bán ra thị trường vào khoảng 120 đô la, như vậy ta lãi được 20 đô la. Nhưng nhiều yếu tố ảnh hưởng bởi sự biến động của thị trường tài chính thế giới, nằm ngoài tầm kiểm soát của nhà sản xuất, có thể làm giảm

hoặc đảo lộn hết cả lợi nhuận. Nếu những người nông dân còn nuôi thêm cả gà nữa thì gánh nặng giá cả sẽ còn cộng thêm cả tiền họ mua thức ăn cho gà (tính luôn vào chi phí nuôi lợn). Thức ăn cho lợn trước hết là ngô (đảm bảo lượng carbohydrate) và đậu nành (đảm bảo lượng protein). Giá dầu tăng khiến giá ngô cũng tăng vì ngô có thể dùng để sản xuất xăng ethanol thay thế. Giá tiền mà các tài xế trả ở cây xăng cũng liên quan đến giá thịt lợn muối họ ăn trong bữa sáng.

Điều đơn giản trước đây nay bỗng chốc trở nên phức tạp. Ngoài ra, việc lựa chọn quyết định đúng đắn xem nên mua ngũ cốc ở đâu, bán lợn cho ai và tăng hiệu suất như thế nào, có thể tác động khiến các nhà sản xuất thịt lợn ăn nên làm ra hay là gạt ra bên lề thị trường. Một doanh nghiệp có thể không cần đến chiếc túi xách cầu kỳ của hãng Cargill nhưng bắt buộc phải có được con mắt tinh tường. Liệu Wamsteeker có thể lập được một đội ngũ các nhà tư vấn và chuyên gia hợp sức với nhau về các vấn đề sinh học, thức ăn chăn nuôi và thị trường tài chính để đáp ứng nhu cầu của Cargill, hãng sản xuất thịt lợn lớn nhất nước Mỹ không?

Câu trả lời phụ thuộc vào khả năng huấn luyện của Wamsteeker và khả năng nội tại của chính các nhân viên dưới quyền anh, cũng như họ có nắm được các vấn đề kỹ thuật của công ty hay không. “Những người nuôi lợn sẽ trụ vững được, chúng tôi đã đến gặp hàng nghìn hộ chăn nuôi và đến 50 công ty lớn sở hữu 50% thị trường thịt lợn. Nhưng họ chẳng hé môi ra lấy một lời. Khi cố gắng tạo mối quan hệ với họ, họ biết chúng tôi đang cố giúp đỡ việc kinh doanh của họ thì họ cũng chỉ cho biết những thứ tối thiểu mà thôi”, Mike Astrauskas, một trong mười nhà tư vấn của nhóm cho biết.

Luke Wells mới làm cho Cargill được vài năm rồi chuyển sang nhóm do Wamsteeker mới thành lập ở chi nhánh phía Tây Iowa. “Ngay lần gặp đầu tiên, bạn sẽ phát hiện ở Pete có điều gì đó khác lạ. Ở bên Pete, bạn sẽ nhanh chóng thấy rằng đam mê của anh ấy là phát triển con người và phát triển đội ngũ.”

Mấy năm trước, Wells và Wamsteeker cùng có mặt tại một cuộc họp “ăn theo” trước một trận bóng bầu dục của Đại học bang Iowa. Cuộc họp diễn ra trong một căn lều tiếp khách mà chủ nhân là một trong những khách hàng lớn nhất của họ. Vị này trước đó đã yêu cầu Wells tìm kiếm một vài thông tin cho ông ta. Wells kể: “Tôi đến chỗ ông ta đang ngồi ở giữa nhóm người để cung cấp thông tin ông ta đang cần. Tôi hơi run. Lúc đó, tôi quen Pete chưa được bao lâu, thẳng thắn mà nói, tôi đang làm một công việc mới

mẻ và đang thực hiện một nhiệm vụ mà tôi cũng không biết có làm nổi không".

Sau khi nói chuyện với khách hàng, Wamsteeker kéo Wells sang một bên bảo: "Tôi thấy cậu hơi căng thẳng đấy", với vai trò là cấp trên, anh cố làm cho Wells bớt sợ hãi và khích lệ sự tự tin của anh ta. "Tôi muốn cậu hãy như đang thi đấu để giật giải thưởng.

Cứ ra kia mà chiến đấu đi. Tôi không quan tâm cậu bị đánh bại bao nhiêu lần, nhưng cậu phải tin rằng tôi sẽ không bao giờ để cậu bị đánh gục đâu."

Một phần không nhỏ trong việc khích lệ người khác tiến bộ là phải giúp anh ta tìm được công việc phù hợp với khả năng của mình. Về điểm này thì nhân tố thứ sáu khá gần gũi với nhân tố thứ ba. Đối với một số thành viên trong nhóm Wamsteeker, đây chính là một trong những bí quyết quan trọng để viên quản lý của họ có thể xứng danh là một mentor.

Hiện công ty đang khá vất vả để tìm một vị trí mới như đã hứa hẹn cho một nhân vật "đang ngồi nhầm chỗ", Patrick Duerksen. "Anh ấy là người trầm tính và dễ gây tranh cãi. Anh ấy cũng hay bị hiểu nhầm vì cá tính trầm lặng của mình mà cũng khó để hiểu được con người anh ấy", Wamsteeker nói. Một số vị trí khác nhau như: bán đồ điện tử, làm quản lý, đều có vẻ không phù hợp lắm với anh ấy. "Sau khi tìm hiểu, tôi thấy nhất thiết phải tạo cho anh ấy một vị trí riêng, để có thể tập trung khai thác những mặt mạnh của anh ấy", Wamsteeker nói tiếp.

Một trong những khía cạnh cốt yếu của việc chăn nuôi lợn là "năng suất". Vấn đề này bao trùm lên nhiều yếu tố như số lợn con của một con lợn nái, các điều kiện tối ưu cho tốc độ tăng trưởng và những quy trình khác. Cải thiện được các yếu tố trên sẽ làm giảm chi phí và tăng lợi nhuận. Wamsteeker giao nhiệm vụ này cho Duerksen, và chẳng mấy chốc mọi thứ đã có kết quả. Wamsteeker nhận xét: "Chúng tôi đặt ra vị trí đặc biệt này để quản lý năng suất. Và tôi có thể nói rằng trong mạng lưới kinh doanh toàn cầu của Cargill, Duerksen là một trong những người xứng đáng với vị trí ấy nhất. Anh ấy đã thực sự tỏa sáng".

Duerksen ghi nhận thành công của anh một phần là do được Wamsteeker ủng hộ và tiến cử tài năng của anh với công ty. "Pete chịu khó dành thời gian tìm hiểu cấp dưới. Còn những viên quản lý bình thường khác chỉ nhìn vào biểu hiện bên ngoài và chẳng bao giờ chịu đặt câu hỏi sâu sắc hơn", Duerksen nói.

Hulsebus lớn lên ở một trang trại vùng Đông Nam Iowa và có bằng tốt nghiệp ngành động vật học của Đại học Bang Iowa, nhưng ở Cargill công việc của anh lại thiên về tính toán trong sản xuất thức ăn. "Tính tôi khá tỉ mỉ, tôi giỏi toán và có niềm đam mê đối với những con số. Có ai hỏi tại sao tôi lại làm công việc này, tôi sẽ trả lời Chính vì những con số", Hulsebus tâm sự.

Hulsebus cố gắng trở thành một trưởng nhóm kinh doanh. "Tôi chỉ thấy anh ấy muốn có được niềm vui với việc bán hàng và giúp huấn luyện nhân viên nhưng anh ấy lại không thích phải giám sát người khác", Wamsteeker nói. Cũng theo Wamsteeker, khi Hulsebus được cử làm chuyên viên bán hàng, cùng chung nhóm với Duerksen và các chuyên viên khác, và khi cả ba người được thử thách bằng nhiều cách đổi mới để giúp đỡ các nhà chăn nuôi, thì đã đạt được những thành quả đáng kinh ngạc. Sử dụng phần mềm và các quy trình riêng dưới những cái tên như PigPlan, SowPlan, MarketFlex, nhóm Cargill giúp các nhà chăn nuôi dự đoán được dòng tiền mặt và thu nhập trong nhiều lựa chọn thay thế để tìm ra một quyết định đem lại nhiều lợi nhuận nhất. "Người ta thường bị cuốn theo cảm tính trong chốc lát mà quên mất là đang phải làm việc nhờ vào cái đầu", Hulsebus nói.

Astrauskas hay kể lại chuyện lúc mới được nhận vào làm cách đây bảy năm: "Người ta đưa cho tôi một cái laptop, một cái thẻ American Express, một cái vé máy bay rồi bảo Của cậu đây, đi thực hiện nhiệm vụ đi". Hầu như Astrauskas chẳng được huấn luyện chút nào. Ngày nay, các sinh viên mới ra trường được nhận vào làm thì có hẳn một năm huấn luyện về sinh lý của lợn, chế độ dinh dưỡng và công việc sản xuất nữa. Nhưng tất cả những khóa huấn luyện ấy sẽ chẳng ích gì nếu những "tay mơ" không có người đi trước hướng dẫn và chuẩn bị kỹ càng trước khi đối mặt với những khách hàng khó tính. "Pete làm công việc này khá tốt. Anh ấy không quẳng tân binh lên tuyến đầu. Anh ấy giúp họ thành công. Rồi từ đó họ tạo lập được lòng tự tin và hiểu biết. Hầu hết các nhà chăn nuôi mà chúng tôi gọi điện thoại đều là dân chuyên nghiệp, họ có thể cảm nhận được viên tư vấn đang tiếp chuyện họ có nắm bắt được những rắc rối phức tạp trong chuyện kinh doanh không, và tất nhiên họ sẽ không làm ăn với những kẻ không hiểu biết. Bọn họ không phải là những kẻ ngờ nghệch mà là những thương nhân thành đạt, nhiều kinh nghiệm xương máu", Astrauskas nói.

Các phương pháp của Wamsteeker để thực hiện nhân tố quản lý thứ sáu cũng gây ra nhiều điểm nghi vấn, như khi anh thăm dò một chủ hãng thức ăn gia súc ở Lethbridge. "Tôi thật lòng muốn

học hỏi ở nơi ông. Tôi không thể tư vấn cho ông trừ phi ông cho tôi biết những bí quyết của mình", anh nói với ông ta. Sau đó, khi ông ta đi khỏi, anh viết lại những ghi chú để tham khảo cho công tác huấn luyện của mình. Anh nói cần làm thế bởi "không thể đầu tư một cách hời hợt" và bởi anh thật lòng muốn được thấy người của mình thành công.

"Thoạt tiên tôi cứ nghĩ Pete đang theo đuổi cái gì vậy. Nhưng anh ấy có tính cầu thị thực sự. Ý tôi là thực sự cầu thị và anh ấy đã được khích lệ bởi chính nhân viên của mình", Astrauskas nói.

Còn theo Wells thì Pete Wamsteeker có cách đặt câu hỏi đúng mà không làm người khác mếch lòng.

Sức làm việc của nhóm được Pete đẩy lên đến mức không giới hạn. Họ cũng nhắc tới việc Pete nhanh chóng nắm bắt được các vấn đề khó khăn mang tính kỹ thuật, luôn ủng hộ họ trước lãnh đạo công ty ở Minneapolis và luôn kiểm soát được lời nói của mình bằng việc hiểu rõ bề dày ba mươi năm hoạt động trong ngành kinh doanh nông sản của công ty. "Anh ấy gắn bó với nghề này khá lâu và thấu hiểu được tâm tư của mọi người", Astrauskas nói. Cả nhóm đều khẳng định Pete sẽ gặt hái thành công cùng với họ, khi bỏ công sức xây dựng mối quan hệ, làm những thứ cần làm thì thành quả sẽ tự kéo đến.

Hỏi tại sao Pete Wamsteeker lại quản lý theo cung cách ấy cũng chẳng khác gì hỏi tại sao anh lại cao một mét tám và tại sao tóc anh lại có màu vàng. Đó là cách của riêng anh, anh nhìn đời bằng con mắt riêng và anh muốn làm những gì đúng đắn, vậy thôi. Còn một lý do khác, đó là anh không muốn người thầy mentor của mình thất vọng, người anh vẫn đến thăm hoặc chơi golf cùng khi anh về Lethbridge. Vị mentor ấy thân thiết với gia đình của Pete cũng như anh gắn bó với nhóm của anh ở Cargill vậy.

Mùa hè năm 2006, khi nhóm của Pete được đánh giá theo tiêu chí của 12 nhân tố, họ lọt vào top 5 đơn vị trong cơ sở dữ liệu của Gallup. Xét theo nhân tố thứ sáu, họ lọt vào nhóm 10% đơn vị đạt điểm cao nhất.

Việc huấn luyện và triết lý của Pete Wamsteeker đã biến anh thành một nhà quản lý độc đáo ngay trong công ty của anh. Biệt hiệu "anh chàng khác thường ở Cargill" được nhân viên của anh lặp đi lặp lại trong các cuộc phỏng vấn. "Pete không phải là mẫu người truyền thống của Cargill, nhưng tôi cảm thấy anh ấy là mẫu nhà lãnh đạo thành công mới của Cargill", Wells nói.

“Trong suốt nhiều năm, tôi bị cho là nhu nhược vì không thể ra quyết định cứng rắn với người khác. Nhưng nói một cách tự mãn thì chính tính cách dễ dao động ấy đôi khi lại khá có ích trên thương trường thời buổi này, đặc biệt là trong công ty chúng tôi. Giờ thì các sếp lớn của tôi đã hiểu rằng việc đào tạo nhân viên đem lại nhiều lợi ích và cần phải chú trọng vào vấn đề con người. Phải huấn luyện. Phải phát triển. Phải nhìn thấy tiềm lực của người ta. Và phải thực sự chú trọng vào việc khích lệ nhân viên.” Pete Wamsteeker nói và tỏ ra sẵn sàng đối mặt với mọi vấn đề cần thiết.

“Tóm lại”, anh nói, “tôi thực sự muốn làm những gì cần phải làm, vậy thôi”.

Nhân tố quản lý thứ bảy

Quan điểm của tôi được tôn trọng

Matt Fry, nhân viên vận hành máy chụp cộng hưởng từ đưa một bé gái 10 tuổi vào chuẩn bị chụp, em bé mang theo một chú hổ nhồi bông nhỏ. Em bé quen thuộc với nơi này lắm, đến nỗi tập thể bác sĩ, nhân viên phòng chẩn đoán hình ảnh gọi em là "hành khách thường xuyên" của họ. Ba năm trước, em được phẫu thuật cắt u não ở đây, bệnh viện nhi Toronto (Canada).

Quen thế nhưng cô bé vẫn khóc thút thít khi chuẩn bị chụp. Matt Fry lại phải sẵn sàng khăn giấy cho em cùng những lời dỗ dành an ủi ngọt như mía lùi, "Chỉ là một cái camera to đùng í mà".

"Chú mượn con hổ của cháu một giây nhé!", Matt nói. Cô bé đành miễn cưỡng đưa nó cho Matt.

Anh đưa món đồ chơi này về phía cái máy chụp cộng hưởng từ (MRI) để kiểm tra xem nó có chứa kim loại không rồi trả lại cho cô bệnh nhân bé bỏng và bảo em trèo lên băng chuyền của máy. "Thỉnh thoảng cháu có bị ngủ thiếp đi không?", anh hỏi. Cô bé gật đầu. "Chú cũng hay ngủ thiếp đi như thế", Matt nói tiếp, hy vọng sẽ vỗ về được cô bé đỡ sợ bằng cách nhắc cho em biết rằng anh lúc nào cũng phải ở bên cái máy MRI này.

Matt nhẹ nhàng đặt cô bé nằm trên băng và hai lần hỏi em có đủ ấm không khi anh bật công tắc chuyển động đưa băng chuyền vào trung tâm từ trường. Anh còn đặt chú hổ bông lên bụng cô bé để em có thể nhìn thấy nó qua ô kính tròn của máy chụp, rồi trở lại buồng điều khiển bắt đầu quy trình chụp chiếu. Matt bảo cô bé, "Nhớ nhé, cháu sẽ nghe được chú nói qua mic".

“Con bé sẽ ổn”, anh kể, “khi tôi đặt nó ngồi lên bàn, con bé cười rất tươi”. Ở cái bệnh viện có biệt danh “Sick Kids”[2] này, hàng ngày các nhân viên kỹ thuật gặp biết bao nhiêu chú hổ nhồi bông và bao nhiêu giọt nước mắt trẻ thơ. Thử thách duy nhất trong việc điều trị các em nhỏ bệnh nặng là cần phải có thật nhiều những lời vỗ về, giải thích và thật nhiều thời gian ở bên các em.

[2] Sick Kids: trẻ con ốm.

Tuy nhiên, thời gian lại rất có hạn. Hôm ấy, bệnh nhân và y bác sĩ ra vào bệnh viện đều đi ngang qua mấy chiếc hộp đựng báo có tờ Bưu điện quốc gia Canada in tít đậm “Các tỉnh điều chỉnh thời gian chờ điều trị: bệnh nhân chỉ phải chờ thay hông trong vòng tối đa 6 tháng, thay tim nhân tạo trong 2 tuần”. Tháng Sáu năm 2005, Tòa án tối cao Canada ra phán quyết: việc bắt bệnh nhân phải chờ đợi lâu mới được điều trị ở Quebec đã vi phạm hiến chương nhân quyền của chính tỉnh bang[3] này. Điều đó lại càng đẩy các cuộc tranh cãi ở nghị viện Canada trở nên sâu sắc hơn.

[3] Tỉnh bang: Đơn vị hành chính lớn nhất của Canada.

Mấy năm trước (trước năm 2006), bệnh nhân đến Sick Kids có chỉ định cần chụp bằng máy chụp cộng hưởng từ nhưng nếu thuộc diện không khẩn cấp thì phải đợi trung bình mất 9 tháng. Đôi khi sự chậm trễ lên đến quá cả một năm. Bằng cách tăng giờ hoạt động, cải tiến chương trình khám chữa bệnh và có lẽ chủ yếu là nhờ vào việc phát triển một môi trường quan tâm, tôn trọng nhau hơn, tốt hơn giữa các nhân viên làm việc trong trung tâm chụp chiếu này mà Sick Kids đã có thể giảm thời gian chờ đợi trung bình xuống còn 4 tuần lễ. Ban điều hành bệnh viện cho biết mối then chốt để xoay chuyển tình thế khó khăn trên chính là việc đảm bảo cho mỗi nhân viên ý thức được rằng quan điểm của họ được coi trọng.

Sick Kids là một trong những bệnh viện nhi đứng đầu thế giới về điều trị, chăm sóc sức khỏe trẻ em và về các điều kiện nghiên cứu thuận lợi. Đội ngũ nhân viên bao gồm hơn 5.000 người (làm việc trong bệnh viện), cộng với 1.200 người tại viện nghiên cứu riêng. Mỗi ngày, bệnh viện điều trị cho khoảng 99.000 bệnh nhân, hoạt động trên 23.000 giờ[4], có 47.500 ca cấp cứu và hơn 300.000 lượt khám chữa bệnh cho người không cần nằm viện. Bệnh viện do chính phủ quản lý này đã chi 538 triệu đô la Canada trong niên khóa tài chính 2004 - 2005.

[4] Tính cho số phòng bệnh hàng ngày.

Viện nhi Toronto có điều kiện khá tốt, đáp ứng được nhu cầu chữa trị của trẻ em trong vùng. Những chứng bệnh nhỏ như tai mũi họng hay khâu vết thương thì không có vấn đề gì, nhưng ngoài ra vẫn có nhiều em mắc các chứng bệnh nặng khác, chẳng hạn như ngày nào cũng có trẻ bị bệnh tim mạch phải nhập viện. Số khác thì bị chấn thương do tai nạn như trường hợp một cậu bé bị xe tải cán, được đưa vào viện cấp cứu. Có em bị dị tật bẩm sinh như tim nằm ở lồng ngực phải, có em lại cần được ghép tạng, có em bị ung thư hoặc đang hồi phục sau phẫu thuật cắt bỏ khối u chẳng hạn.

Ngay từ đầu và trong suốt quá trình chụp cắt lớp, bác sĩ chủ yếu quan sát bên trong cơ thể các bệnh nhân bé bỏng của họ. Phòng chẩn đoán hình ảnh vận hành bởi nhiều công nghệ hiện đại từ các máy X quang truyền thống đến máy siêu âm, máy chụp cắt lớp và máy chụp cộng hưởng từ. Các máy này có ưu điểm là giúp bác sĩ quan sát được từng chi tiết bên trong cơ thể bệnh nhân mà không phải mổ. Điều đó cũng đồng nghĩa với việc nhu cầu được chẩn đoán hình ảnh là quá lớn, như tình trạng tắc cổ chai vậy, khi mà ngày càng có nhiều bệnh nhân dồn đến đợi trước cửa phòng này. Trưởng phòng công nghệ của bệnh viện, Ellen Charkot, người có thâm niên 30 năm công tác ở đây, nói: “Không có chẩn đoán hình ảnh trước thì sẽ không thể nào phẫu thuật hông, không thể nào điều trị ung thư, không thể nào mổ tim hay mổ mắt…”.

Chẩn đoán hình ảnh đòi hỏi sự phối hợp và cố gắng của ít nhất bốn vị trí chuyên nghiệp: y tá, nhân viên kỹ thuật, bác sĩ gây mê và bác sĩ X quang. Sự phối hợp này giữa y tá với bác sĩ chuyên ngành dường như đã tạo ra hiệu quả tốt nhất làm tăng lưu lượng bệnh nhân được chẩn đoán mà vẫn không phải hạ thấp chất lượng hình ảnh chụp chiếu.

Các chiến lược nhằm tăng tối đa sản lượng qua “nút cổ chai” hầu như đã được đưa vào giảng dạy trong mọi trường kinh doanh. Nhưng những giải pháp ấy đều coi trọng mức độ kiểm soát “đầu vào” cao hơn là việc ưu tiên cho trẻ em. Với bệnh nhân trưởng thành, quá trình chụp chiếu có thể được đẩy nhanh hơn bởi họ có ý thức tự giác. Một ca chụp cộng hưởng từ có thể kéo dài từ 30 đến 60 phút hoặc hơn. Suốt thời gian chụp, bệnh nhân phải nằm trong máy, đôi khi khiến người ta gặp chứng “sợ không gian tù hãm”. Bệnh nhân người lớn thì chịu đau tốt hơn, ít bị xúc động và cũng ít “ngọ nguậy” hơn. Mà nếu không chịu nằm yên trong máy, hình ảnh chụp sẽ rất tồi.

Thế chụp cắt lớp hay chụp cộng hưởng từ cho trẻ con thì mất bao lâu? “Còn tùy thuộc vào đứa trẻ và xem hôm đó là hôm nào đã”,

chuyên gia công nghệ Christine Billanti đáp. Mỗi bệnh nhân mỗi khác. Yêu cầu chụp (tư thế chụp) cho mỗi bệnh nhân rất phức tạp. Cách chung nhất nhằm có được hình ảnh chẩn đoán tốt là làm sao để bệnh nhân bình tĩnh, không cử động bên trong máy. Thế nhưng an ủi, vỗ về bệnh nhân lại tốn thời gian. Do đó các y tá lúc nào cũng phải có mặt ở khu phục hồi và quá trình chẩn đoán bị chậm lại. Nếu bệnh nhân nằm yên được mà không cần phải vỗ về an ủi thì tốt hơn biết bao. Song sẽ rất nguy hiểm nếu bệnh nhân không được ai làm yên lòng. Trong lúc chụp mà đứa trẻ cựa quậy, người ta sẽ phải làm lại từ đầu. Như thế, vừa mất thời gian mà trong trường hợp chụp cắt lớp, đứa trẻ sẽ phải nhận gấp đôi lượng phóng xạ (dùng để tạo hình ảnh) lên mình.

Ở Sick Kids, vấn đề này đã khó lại càng khó hơn bởi sự không đồng thuận và thiếu tôn trọng lẫn nhau giữa các nhân viên kỹ thuật (chịu trách nhiệm chủ yếu về chất lượng hình ảnh) với những y tá (chịu trách nhiệm chăm sóc đứa trẻ) trong suốt quá trình chụp chiếu. Các y tá thường không thích phải vỗ về, an ủi bệnh nhân. Còn các nhân viên kỹ thuật lại rất đề cao việc này, hy vọng sẽ có được hình ảnh tốt ngay lần chụp đầu tiên. "Theo khía cạnh kỹ thuật, đây là vấn đề an toàn. Đứa trẻ không chịu nằm yên khi chụp sẽ bị hấp thụ một lượng phóng xạ lên người", Catherine Pratt, Trưởng nhóm y tá phòng chẩn đoán hình ảnh, nói. Mặt khác, các y tá có thể cho rằng, nếu bọn nhóc thực sự nằm im và việc chụp chiếu tiến hành ổn thỏa trong vòng có ba, bốn phút, thì việc quái gì họ phải tốn công vỗ về cả tiếng đồng hồ?

Điều đó dẫn đến tình trạng thù địch giữa hai "phe phái". Bên kỹ thuật nghĩ bên y tá "cứ phải thúc đến tận nơi mới được". Còn bên y tá lại coi bên kỹ thuật như những kẻ "chỉ biết bấm nút". Rốt cuộc, không ai chịu tôn trọng chuyên môn của nhau cả. Bởi sự bất đồng ấy mà những việc đòi hỏi phải hợp tác khác cũng bị đổ bể. Không bên nào thiết tha gì đến việc bắt tay cùng gánh vác trách nhiệm. Các nhân viên kỹ thuật cứ ngồi lì trong phòng điều khiển bên mấy cái máy và các y tá thì bám lấy phòng điều dưỡng. Giao tiếp bị cắt đứt, do đó hai nhóm không thể hợp tác đúng đắn khi phải chuyển tiếp bệnh nhân đã chụp chiếu xong và tới lượt bệnh nhân khác.

Charkot cho biết: "Người ta không nhận thấy rằng khi đặt những nhóm khác nhau vào tình huống nhất định mà không để ý đến động lực làm việc của họ, không lên kế hoạch để họ phối hợp với nhau; thì sẽ xảy ra tình trạng xung đột - đặc biệt là về chuyên môn - và tình trạng hiểu lầm công việc của nhau". Tất cả những thứ này đều không giúp ta rút ngắn được thời gian chờ đợi cho bệnh nhân.

“Vậy phải làm thế nào bây giờ?”, cô y tá Marie Little băn khoăn khi nhìn một bệnh nhân vừa được vỗ về để bước vào máy chụp cộng hưởng từ. “Chắc bạn đã xem phim Babe, chú heo chăn cừu rồi chứ? Trong phim, các con vật muốn đổi công việc cho nhau, chẳng hạn con vịt cứ đòi thay con gà trống đánh thức bác nông dân vào mỗi sáng. Vấn đề là thế đấy. Rắc rối xảy ra khi chúng ta không chịu hiểu và tôn trọng vai trò của người khác.”

Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị bệnh viện, ông Brendan Gibney, đã liên tục thay thế ba viên giám đốc phụ trách Phòng Chẩn đoán hình ảnh nhằm cải thiện tình hình. Lần cuối là tốt đẹp hơn cả. Tháng Năm năm 2001, Susan Jewell được chọn. Cô có chuyên môn y tá và sáu năm kinh nghiệm làm quản lý nhưng lại chưa từng làm việc gì liên quan đến chụp X-quang bao giờ. Song, ông Gibney cho biết: “Susan thuộc típ người năng động, rất tận tụy với bệnh viện. Tuy còn phải học nhiều nhưng cô ấy có năng lực, đam mê, sự cống hiến và phẩm chất mà tôi nghĩ rằng thực sự đáng quý”.

Tân giám đốc phòng chẩn đoán hình ảnh đã cắt giảm lượng công việc. Cô cảm nhận được rằng cộng sự chính của cô, bác sĩ Paul Babyn - trưởng nhóm X-quang, không nhìn nhận sự có mặt của cô và cũng không biết phải mong đợi điều gì. Nhiều người trong viện không hiểu được bộ phận nơi Susan làm giám đốc và cả những nỗi bức bách đang thúc ép cô. Cả phòng hoạt động không hết công suất nhưng Susan lại chẳng có vị thế để mà đòi hỏi nhiều hơn nữa ở các nhân viên dưới quyền, bởi họ đã thực sự rệu rã. Những người này tốt hơn hết là nên bỏ việc và tìm chỗ làm khác ở đâu đó trên đất Canada hoặc Mỹ.

Dù ở bất cứ mức độ nào thì bắt bệnh nhân chờ đợi đều không thể chấp nhận được. “Tôi gặp Paul Babyn, hỏi ông muốn tôi tập trung vào việc gì trong năm đầu tiên. Ông ấy bảo muốn rút bớt danh sách chờ của MRI. Tôi hỏi Vậy ông đã làm chuyện đó bao lâu rồi? Ông ấy đáp Tôi nhớ là đã từ rất lâu”, Jewell kể. Lúc đó, thời gian chờ trung bình để chụp cắt lớp có gây mê là 27 tuần. Còn với chỉ định chụp bằng máy MRI là 41 tuần. “Thật kinh khủng”, cô nói.

Tiếp đến là chuyện giữa các nhân viên kỹ thuật và các y tá. “Đó hoàn toàn là thứ văn hóa chia rẽ, không tài nào tháo gỡ được, và theo như ý của họ, là một vấn đề dai dẳng”, Jewell phàn nàn.

***

Phải đối mặt với “cái nút cổ chai” như vấn đề quanh chiếc máy

chụp ở Bệnh viện Sick Kids, các nhà quản lý thường nhất thời đưa ra những giải pháp được cho là tối ưu mà không để ý đến tâm tư của mỗi thành viên trong nhóm. Trong sách vở về quản lý luôn đầy ắp những lời khuyên cặn kẽ đến từng bước, hướng dẫn cách lên thời gian, các công thức tính toán, nhưng chính như thế lại biến con người thành những cỗ máy. Song, năng suất lao động của họ vẫn có thể được nâng cao nếu nhà quản lý biết "cải biến ứng xử trong quản lý chất lượng" hoặc sử dụng chuỗi "đối xử tốt - năng suất cao - phần thưởng - kết quả như ý". Dù các cơ chế được thiết lập một cách chuyên biệt để tăng tối đa năng suất vẫn luôn rất cần thiết, nhưng hầu như cơ chế nào cũng phụ thuộc nhiều vào động lực và lòng tận tụy của những người vận hành cơ chế ấy. Và, hóa ra cái động lực ấy lại đòi hỏi người lao động phải thấm nhuần tiêu chí: "Ở nơi làm việc, quan điểm của tôi được tôn trọng". Đó chính là nhân tố quản lý thứ bảy.

Để đáp ứng được nhân tố này, các nhà quản lý cần hiểu thái độ chỉ tay năm ngón, hách dịch của họ xung đột với nhân tố thứ bảy như thế nào. Và để biết tại sao cần phải lắng nghe cấp dưới, các nhà quản lý cũng cần biết Henry Noll, người sống cách đây một thế kỷ.

Về mọi mặt, Noll là một công nhân tốt. Mỗi ngày anh làm việc 10 tiếng đồng hồ với nhịp độ rất nhanh - "lúc nào cũng hăng hái cứ như vừa bắt tay vào việc mỗi buổi sáng". Noll là người tằn tiện, như cách nói của bạn đồng nghiệp thì "với hắn đồng xu phải to bằng cái bánh xe bò", mỗi ngày anh để dành 1 đô la và 15 xu (theo thời giá năm 1899) để mua một mảnh đất con con. Trước và sau giờ làm việc ở Công ty sắt Bethlehem tại Pennsylvania, Noll còn làm thêm công việc xây tường cho những ngôi nhà ván ép cao chừng một tầng rưỡi nữa. Anh không to cao lắm, chỉ nặng khoảng hơn 60 kg nhưng rất khỏe. Làm việc ở công ty Bethlehem được ba năm thì Frederick Winslow Taylor phát hiện và làm anh nổi tiếng.

Tuy là con trai một gia đình giàu có, Taylor vẫn vào học việc trong một xưởng máy. Ông tiến hành những cuộc thử nghiệm dài bất tận với các quá trình cải tiến, thực hành với bọt, với nghề luyện kim và với những công cụ cắt kim loại. Taylor bị ám ảnh bởi sản lượng, phải làm thế nào để giúp công nhân làm việc hiệu quả nhất trong thời gian ngắn nhất. Năm 1899, Taylor quay sang quan tâm tới vấn đề của 80 nghìn tấn thỏi gang nằm ngoài sân phía đông của nhà máy luyện kim, ông muốn ứng dụng những phương pháp khoa học (mà ông đã từng sử dụng trong công việc cơ khí trước đó) vào khả năng sản xuất của con người.

Mỗi thỏi gang cao khoảng 10cm, dài khoảng 81cm, nặng chừng

41kg. Có hơn 1,7 triệu thỏi gang như thế đang nằm trên sân công ty Bethlehem. Taylor chọn ra một nhóm công nhân để tiến hành thí nghiệm xem có thể chuyển hết số gang đó đi bằng ô tô ray trong thời gian nhanh nhất là bao lâu.

Mỗi thỏi gang được nhấc, đặt lên thành gỗ của chiếc ô tô ray và được một công nhân khác xếp thành chồng ở nơi đến. Tỉ lệ chuyển hàng thông thường là mỗi công nhân chuyển được 12 tấn rưỡi trong 10 giờ làm việc. Được thách thức chất gang lên xe nhanh nhất có thể, mười công nhân đã duy trì được trong vòng 40 phút một nhịp độ, mà nếu họ duy trì được trong một ngày (thực ra là không thể), là 71 tấn mỗi người một ngày. Điều chỉnh lại thời gian nghỉ ngơi, Taylor ước đoán các công nhân hạng nhất có thể chuyển được 45 tấn mỗi ngày.

Tại sao lại có người làm được gấp đôi, gấp ba so với mức bình quân của người khác? Trong quan điểm không tưởng của mình, Taylor quả quyết đó đơn giản chỉ là vấn đề trả lương cao hơn cho người làm việc nhiều hơn và vấn đề thuyết phục công nhân đừng nghĩ tới những phương pháp giám sát mà Taylor đang áp dụng. “Sự phát triển của khoa học (khoa học quản lý) liên quan đến việc thiết lập nhiều quy tắc, luật lệ và phương pháp nhằm thay thế sự phán xét đối với từng cá nhân riêng lẻ và để có thể được sử dụng một cách hiệu quả sau khi đã được liệt kê, ghi chép có hệ thống, v.v...” Taylor đã viết như thế khi tóm tắt thành quả nghiên cứu của mình trong cuốn Nguyên tắc quản lý khoa học.

Ngay từ khi bắt đầu đã nảy sinh nhiều vấn đề. Dù trong các bài viết và bài diễn văn của mình, Taylor có nhận ra được rằng công nhân sợ và hay né tránh khi bị giao khoán công việc (giao khoán có thể nâng cao năng suất mà giới chủ có thể trả lương với tỉ lệ thấp hơn), thì điều đó vẫn cứ xảy ra ở công ty Bethlehem. Theo lương công nhật, mỗi công nhân được trả 1,15 đô la một ngày. Hai viên phụ tá của Taylor đặt mức lương: chuyển mỗi tấn gang được trả 3,75 xu, nghĩa là mỗi công nhân phải chuyển hơn 30 tấn mới kiếm được ngang mức lương trước kia (1,15 đô la một ngày), mà trước kia khối lượng công việc chỉ tương đương chuyển 15 tấn gang mà thôi. Một công nhân có thể kiếm được 1,69 đô la nếu đạt được tiến độ 45 tấn một ngày, nhưng 45 tấn cũng tức là 1000 thỏi gang, chuyển hết số đó cần tới hơn 100 giờ đồng hồ. 10 người đồng ý nhận khoán đã phải đổi ý và quay lại với công việc được trả lương công nhật như trước. 10 người này, Taylor đã thu xếp cho nghỉ việc. 7 người khác được tuyển. Và chỉ có 5 người làm được việc, một trong số đó là Henry Noll.

Ngày hôm đó, 5 người đạt mức trung bình mỗi người chuyển được 32 tấn, 2 người còn lại bị loại. Các đồng nghiệp của Noll chuyển được từ 35 đến 40 tấn mỗi người, Noll đạt mức 45¾ tấn, kiếm được 1,71 đô la. Chẳng bao lâu sau, chỉ còn mỗi mình Noll trụ lại được. "Những người khác được tuyển cùng Noll, một số người có thể bắt kịp anh ấy. Nhưng hầu hết chỉ sau vài ngày kiếm thêm được tám, chín xu hoặc hơn cũng đều nhận ra là không tài nào chịu nổi cái công việc nặng nề ấy." Robert Kanigel, người viết tiểu sử của Taylor sau này đã viết như vậy. Là người cuối cùng trụ vững, Noll trở thành nhân vật được đưa lên poster quảng cáo của Taylor. Các chuyên gia về tổ chức lao động khẳng định Noll không phải là người hiếm có, nhiều công nhân tuy không "chiến đấu" hoặc không tuân thủ mệnh lệnh như Noll đều có thể bắt kịp năng suất của anh. Nhưng họ lại chẳng mấy để tâm đến khả năng trí tuệ của người công nhân lý tưởng này, cái khả năng ấy đã được chỉ rõ trong hồi tưởng của Taylor về những chỉ dẫn làm thế nào để Noll có thể được trả lương cao hơn.

Taylor nói: "Nếu bạn đáng giá, bạn sẽ làm chính xác những gì ông chủ bảo bạn, từ sáng đến tối mịt. Khi ông ta bảo bạn bê một thỏi gang rồi chuyển đi, bạn sẽ bê nó lên rồi chuyển đi, khi ông ta bảo bạn ngồi nghỉ, bạn sẽ ngồi nghỉ. Bạn làm y như thế suốt cả ngày. Và hơn nữa, là đừng có "bật" lại ông ta. Thế đấy, một công nhân cao giá chỉ làm y hệt những gì được bảo, không nói đi nói lại. Bạn hiểu rồi chứ?".

Theo một cách nào đó thì Taylor đã thành công trong việc cách mạng hóa nền công nghiệp. Bất cứ ai từng vật lộn với việc tổ chức một dự án giữa các thành viên trong gia đình đều nhanh chóng nhận ra rằng việc có công cụ phù hợp và một kế hoạch tốt sẽ có thể tiết kiệm được nhiều giờ đồng hồ lãng phí công sức và cả những cơn nóng giận vô cớ. Mọi cải tiến có lợi cho dây chuyền sản xuất đều góp phần làm giảm chi phí và nâng cao chất lượng mọi thứ một cách đáng kể, từ khâu vận chuyển đến khâu đóng gói thức ăn, đến khâu xử lý các vấn đề điện tử. Taylor gọi đó là một phương pháp khoa học, còn ngày nay người ta gọi đó là việc tái cơ cấu. Đó đơn giản chỉ là một phương pháp hiệu quả để tổ chức làm việc thông minh hơn. Ngày nay, với máy vi tính và robot, các công việc nặng nhọc, lặp đi lặp lại hoặc có thể dự báo trước đều được giao phó cho máy móc.

Từ Taylor đã phát sinh ra "chủ nghĩa Taylor", một khái niệm mang tính miệt thị để chỉ quan điểm coi thường khả năng của công nhân và cách đối xử với công nhân như những cỗ máy. Taylor viết: "Có thể huấn luyện một con khỉ đột thông minh trở

thành công nhân vận chuyển thỏi gang làm việc hiệu quả hơn bất cứ một con người nào. Hơn nữa… khoa học nghiên cứu về việc vận chuyển thỏi gang quá lớn lao, đến nỗi ngay cả những công nhân phù hợp nhất với công việc này cũng không thể nào hiểu được các quy tắc của nó, hoặc thậm chí cũng không thể làm việc tuân theo các quy tắc ấy mà không có sự hỗ trợ từ người được đào tạo tốt hơn". Các phương pháp của Taylor đã khiến Quốc hội Mỹ thời ấy phải chú ý, góp phần khích động cái xu hướng lao động mà ông cho là không cần thiết đối với phương pháp của mình và cách thức quản lý tệ hại ấy đến tận ngày nay vẫn còn được tiếp tục.

Kanigel viết: "Quản lý một cách khoa học đang ngày càng giảm sút. Đó là khi ít có các chỉ dẫn và quy định trong công việc hơn, khiến hiểu biết và kỹ năng của bạn bị suy giảm. Đó là khi người ta kè kè bên cạnh bạn, săm soi bạn, đánh giá bạn, đối xử với bạn như với trâu bò. Không ai yêu cầu bạn phải suy nghĩ. Bất cứ niềm kiêu hãnh nào trong lao động mà bạn từng có cũng đều bị hiến tế trên cái bệ thờ mang tên "năng suất", chức năng của bạn là thực thi ý muốn của người trả lương cho bạn. Bạn chỉ là chiếc máy tự động, làm mỗi việc là tuân theo mệnh lệnh. Vì thế mà khoa học quản lý hướng tới con người, không chỉ với những hạn chế về thể lực của họ mà còn tới những khả năng trí lực của họ nữa". Và dường như Taylor vẫn chưa xúc phạm Noll đủ trong các cuộc đàm thoại và trong các tác phẩm của mình hay sao mà ông còn muốn đi xa hơn nữa. Thay vì gọi tên thật của Noll, Taylor chỉ đơn giản gọi anh là "Schmidt".

Cho đến ngày nay, bóng ma của Taylor vẫn tồn tại trong cung cách làm ăn của nhiều công ty. Một công ty thì sử dụng các chuyên gia thiết kế chương trình máy tính để viết cả một bộ quy tắc ứng xử với khách hàng. Đó là những cuốn "sách giáo khoa" dày cộp miêu tả cặn kẽ từng chi tiết theo "phong cách của Taylor" và bao gồm cả những biểu đồ cho từng bước, chỉ rõ nhân viên phải ứng xử với khách hàng ra sao, khách hàng sẽ phản ứng lại như thế nào, thậm chí mỗi hành động còn được giới hạn cụ thể trong vòng năm phút. Tổng đài tư vấn của công ty thường xuyên đặt đồng hồ bấm giờ để giám sát các nhân viên trực điện thoại. Các ngân hàng thì dùng những chiếc thẻ chấm công cho từng bước trong quy trình thực thi chức năng của nhân viên, để dễ bề giám sát, song chính những chiếc thẻ ấy cũng dễ trở thành vô nghĩa nếu không được sử dụng hợp lý. Một số công ty thậm chí còn ra lệnh cho các nhóm làm việc của công ty cứ mỗi tháng thực hiện một trong 12 nhân tố quản lý, tháng Một áp dụng nhân tố thứ nhất, tháng Hai áp dụng nhân tố thứ hai…, và thế là tháng Bảy đã bị biến thành trò cười khi các sếp lớn ra lệnh cho nhân viên phải làm thế nào để khiến cho quan

điểm của chính họ được tôn trọng.

Các hãng hàng không hay bị chỉ trích nhất, thường xuyên nhồi nhét hành khách, đối xử với hành khách một cách máy móc không khác gì cách các công nhân của Bethlehem trước kia vận chuyển những thỏi gang. Kinh nghiệm của một hành khách thường xuyên đi máy bay có thể trực tiếp chỉ ra mối quan hệ giữa "cảm xúc của nhân viên khi bị ra lệnh" với chất lượng phục vụ khách hàng qua cuộc đối thoại trên máy bay sau:

"Cô có sô-cô-la nóng không?", một vị khách hỏi khi một tiếp viên kéo xe đồ uống đi qua giữa hai hàng ghế.

"Không có", cô tiếp viên đáp một cách khinh khỉnh. "Thế cô có nước cam không?"

Cô tiếp viên gật đầu và bắt đầu rót nước. Vị khách hỏi tiếp: "Tôi không hiểu tại sao hãng lại không có nổi mấy gói sô-cô-la nóng nhỉ. Nào có khó khăn gì, còn dễ hơn so với cà phê ấy chứ". Cô tiếp viên đưa cho vị khách cốc nước cam và đáp: "Trước cũng có đấy. Nhưng chắc các tiếp viên đã uống hết rồi. Đừng hỏi tôi. Ở đây ý kiến của tôi chả đáng gì đâu".

Chính hàng triệu những phản ứng vụn vặt như vậy lại có thể giúp công ty tạo lập nên danh tiếng của mình hơn là cứ hô khẩu hiệu kiểu như "Khách hàng là thượng đế" hoặc "Luôn phấn đấu phát triển". Khi Gallup tiến hành cuộc thăm dò ý kiến khách hàng hồi mấy tháng trước, không có gì ngạc nhiên khi hãng hàng không Northwest bị xếp gần bét bảng. Cũng không có gì lạ khi các hãng hàng không phải cải thiện chất lượng dự trữ (đồ ăn thức uống) để phục vụ khách hàng sau tấn thảm kịch hàng không ngày 11 tháng Chín năm 2001, như hãng Southwest chẳng hạn.

Cái cơ chế kết nối giữa nhân tố thứ bảy và việc cải thiện chất lượng kinh doanh thể hiện ở việc nhà quản lý có tôn trọng quyền được nói, quyền được phát biểu chính kiến của nhân viên hay không. Gần một nửa số người lao động khi thừa nhận ý kiến của mình được tôn trọng đều cho rằng nhờ đó mà họ có được những sáng kiến tốt nhất cho công việc hiện tại. Còn với những người có phản ứng tiêu cực với nhân tố thứ bảy thì chỉ có 8% trong số đó cảm thấy sức sáng tạo của mình được phát huy.

Lou, nhà quản lý "Peanut" mà chúng tôi giới thiệu ở đầu sách, lại áp dụng phương pháp lắng nghe các thành viên trong nhóm vốn đầy nghi ngại khi ông mới đến nhận chức quản lý. "Một khi họ

nhận ra tôi không phải loại người chỉ biết nói Tôi là sếp, chúng ta sẽ làm thế này, thế kia… họ sẽ bảo nhau Chà, tay này biết lắng nghe đấy", Lou kể. Nhân viên của ông hiến kế cho ông tái sắp xếp khu vực bốc dỡ, họ muốn đặt các loại hàng hóa được vận chuyển nhiều hơn tới gần chỗ đỗ xe tải. "Tôi cho phép họ đến sắp đặt lại mọi thứ vào dịp cuối tuần (khi không có xe tải đến bốc hàng) theo như ý họ muốn. Do đó, họ có thể tự nhiên như ở nhà mình vậy. Điều đó đem lại hiệu quả khá tốt", Lou kể tiếp. Nhưng giả sử chính Lou ra lệnh làm như vậy trước thì liệu họ có tỏ ra ngờ vực không?

Đối với nhân tố thứ bảy, cũng như với tất cả 12 nhân tố, nhiều hành động tùy ý, bình thường của người lao động có khi lại tạo ra những tác động rất có ý nghĩa đối với tiến độ công việc. Ví dụ, khi xếp hạng các xí nghiệp sản xuất của một công ty theo thang điểm áp dụng tiêu chí của nhân tố thứ bảy, các đơn vị xếp ở vị trí cao nhất đạt mức cứ ba công nhân thì có một người thực sự đồng thuận với công ty, trong khi đó các đơn vị xếp cuối bảng chỉ đạt mức bảy người mới có được một. Cuối năm đó, số vụ tai nạn (lao động) được ghi nhận là xảy ra nhiều gấp đôi ở các xí nghiệp thuộc nhóm dưới so với các xí nghiệp thuộc nhóm trên của bảng xếp hạng. Ở một thang bậc khác, việc tăng từ năm công nhân mới có một người lên ba công nhân có một người đồng thuận mạnh mẽ với công ty về tiêu chí của nhân tố thứ bảy đã tác động lớn lao đến sự hài lòng của khách hàng, năng suất, lòng trung thành của nhân viên và độ an toàn lao động. Tất cả những yếu tố này làm tăng bình quân lợi nhuận lên 6%.

Việc tận dụng ý tưởng của người lao động đem lại hai điều lợi. Trước hết, ý tưởng của họ thường là tích cực. Thứ hai, điều này quan trọng không kém, ý tưởng xuất phát từ người lao động nên họ sẽ tận tụy hơn trong việc thực hiện ý tưởng đó. Hoan nghênh quan điểm của người lao động sẽ khiến họ có nhiều cảm xúc để đoàn kết nhau hơn. Khi đem so sánh 12 nhân tố của Gallup với các tiêu chí khác về mặt phân biệt chủng tộc, phân biệt giới tính, thì tiêu chí "tôn trọng quan điểm" có nhiều mối tương liên nhất với những cảm xúc của người lao động khi họ được tôn trọng, được đối xử công bằng.

Hơn 100 năm sau khi Taylor gặp Noll, và cách công ty Bethlehem ngày trước chưa đầy 200 dặm (khoảng 320 ki-lô-mét), có hai giáo sư cũng đang đối mặt với vấn đề tương tự là làm thế nào để tối ưu hóa năng suất. Hai giáo sư Derek Jones và Takao Kato tới một nhà máy nhỏ ở trung tâm New York điều tra liệu nếu mời các công nhân chia sẻ quan điểm của họ trong việc cải tiến quy trình sản xuất có làm tăng được lợi nhuận như mong đợi hay không.

Tên nhà máy đó không được tiết lộ. Trong ghi chép của mình, Jones và Kato gọi nó là PARTS. PARTS là công ty con của một công ty đa quốc gia. Ở đây người ta sản xuất các phụ tùng nhỏ dùng trong các xí nghiệp lớn khác. Khách hàng của PARTS đòi hỏi sản phẩm chất lượng cao nên 134 công nhân vận hành máy ở đây phải hết sức thận trọng để không sai lệch với những số liệu kỹ thuật trong bản thiết kế. Mọi chi tiết sai đều bị loại bỏ.

Tương tự như các vấn đề mà Taylor từng cố gắng giải quyết, các vấn đề ngày nay của PARTS cũng rất thú vị. Giống Taylor, Jones và Kato phải nghiên cứu môi trường sản xuất của nhà máy. Nếu ngày xưa Taylor có những trải nghiệm với máy tiện và kim loại thì hai vị giáo sư của chúng ta cũng phải tìm hiểu mối quan hệ giữa công nhân (hay nữ công nhân, vì 62% số công nhân vận hành máy của PARTS là nữ) với máy móc để tăng tối đa năng suất. Cũng như Taylor, Jones và Kato nghiên cứu năng suất của các công nhân được trả lương thấp. Chỉ 1/3 số công nhân vận hành của PARTS là được đào tạo trên bậc phổ thông trung học, và hầu như không công nhân nào có được tấm bằng đại học. Mức lương trung bình của họ là 7,64 đô la một giờ.

Ngoài sự khác biệt về những tiến bộ công nghệ suốt một thế kỷ qua, sự khác biệt chủ yếu giữa hai nghiên cứu là trong khi Taylor muốn công nhân của mình phục tùng tuyệt đối không nghĩ ngợi gì khác thì các lãnh đạo của PARTS khuyến khích công nhân tập trung cải tiến hiệu quả lao động theo những cách mà họ đã quen thuộc. Ví dụ, khu vực bốc dỡ hàng có diện tích 37m2 vốn khá lộn xộn và để tiếp cận được khu vực này cũng khá là vất vả. Một nhóm công nhân sắp xếp lại khu vực này và tạo ra thêm một khu vực trống có diện tích khoảng 16m2. Nhờ đó họ có thể tiếp cận được khu vực bốc dỡ nhanh hơn, tiện lợi hơn. Những công nhân vận hành máy này đã phát triển được một hệ thống dán nhãn mác, qua đó giảm được cả thời gian dán nhãn mác lẫn thời gian bị lãng phí do các sai phạm khác. Họ cũng cải tiến được hệ thống khí thải cho trạm hàn dây điện, điều chỉnh và sắp đặt lại máy móc sao cho đạt được hiệu quả cao hơn.

PARTS tạo ra một môi trường tốt cho các công nhân học việc vì trong thời gian này, chỉ có một số công nhân thích hợp với việc tham gia vào chương trình "nhóm các công nhân vận hành mới". Hai vị giáo sư nói trên đã phỏng vấn trực tiếp 90% công nhân vận hành máy, qua đó có thể so sánh được nhận xét của họ về mặt đóng góp sáng kiến cho nhà máy. Hai ông viết: "So với các công nhân làm việc độc lập, những công nhân làm việc theo nhóm tự cho là mình có nhiều quyền hạn hơn; họ tiếp thu được nhiều

thông tin hơn từ các viên quản lý; trong nhóm, họ giao tiếp với cấp trên và với các viên đốc công thường xuyên hơn; họ cũng trao đổi với những công nhân ở các nhóm khác nhiều hơn. Hơn nữa, cuộc điều tra còn chỉ ra rằng thành viên của các nhóm nỗ lực nhiều hơn trong công việc. Điều đó cũng cho thấy thái độ và cách ứng xử của mỗi thành viên trong nhóm đã bị ảnh hưởng theo nhiều cách khác nhau. Vì thế chúng tôi phát hiện một số bằng chứng cho thấy các thành viên của các nhóm tỏ ra có ý thức tổ chức mạnh mẽ hơn, tin tưởng vào sự quản lý hơn… Họ cũng hài lòng hơn với công việc, cống hiến và sử dụng kỹ năng cũng như hiểu biết một cách tích cực hơn".

PARTS là nơi tốt để nghiên cứu vì công ty lưu trữ mọi số liệu thống kê đối với sản phẩm, sai sót và thời gian để máy chết của từng công nhân. Công nhân trong chương trình làm việc theo nhóm có mức năng suất bình quân cao hơn 3% và ít phạm sai lầm hơn 27%. Đến khi công ty phải đầu tư thêm thời gian cho việc tập hợp nguyên liệu đầu vào thì kết quả lại càng chứng minh rằng: "Sự tham gia của người lao động sẽ giúp doanh nghiệp cải thiện hoạt động qua nhiều kênh đóng góp ý kiến, bao gồm cả việc gia tăng những nỗ lực tự phát của người lao động".

Nghe được điều này, chắc hẳn Henry Noll cũng sẽ ngậm cười nơi chín suối.

***

Susan Jewell dành những tháng đầu tiên làm việc ở phòng chẩn đoán hình ảnh để lắng nghe ý kiến của nhân viên, cố tìm hiểu quan điểm của họ và thu thập thông tin về vấn đề chờ đợi của bệnh nhân. Sau đây là một số kết luận của cô: Có những viên quản lý đã mất tín nhiệm của nhân viên cần phải ra đi hoặc bổ nhiệm sang vị trí khác; cô cần được sự ủng hộ mạnh mẽ của các bộ phận khác trong bệnh viện; cần cải tổ một số khu vực trong bệnh viện để cải thiện dòng lưu chuyển bệnh nhân; cần kéo dài thời gian hoạt động của máy chụp. Nhưng rốt cuộc chẳng có gì được cải thiện đáng kể chỉ bởi sự bất đồng giữa hai phe nhân viên kỹ thuật và y tá.

Susan phàn nàn: "Tôi biết chúng tôi có thể nói Được rồi, ta phải làm thêm giờ đến tận 11 giờ đêm, nhưng cuối cùng vẫn chẳng đi đến đâu hết, và tôi chỉ việc tự sát hoặc bỏ việc. Tôi phải có được những người thực sự tận tụy, nhiệt tình để có thể hiểu được chúng tôi cần phải làm những gì". Bác sĩ Babyn cũng thừa nhận khích lệ nhân viên là điều kiện tiên quyết để nâng cao hiệu quả

làm việc. “Bạn cần có được động cơ thúc đẩy nhân viên để khích lệ họ nhận ra rằng phải hy sinh bản thân một chút thì mới tiến lên phía trước được”, ông nói.

Có lần trong một cuộc họp, Susan đã triệu tập cả Pratt - trưởng nhóm y tá phòng chẩn đoán bằng máy chụp cộng hưởng từ và Guila BenDavid - trưởng nhóm kỹ thuật viên. Cô nói muốn hai nhóm phải cộng tác với nhau. “Chúng ta phải dẹp bỏ mọi thứ vớ vẩn sang một bên, tôi muốn hai vị bắt tay nhau đi trên hành lang.” Để tiến hành công cuộc cải tổ khu vực này, cả ba người quyết định thuê thêm nhân viên hỗ trợ, hy vọng hai nhóm y tá và kỹ thuật viên sẽ hợp tác với nhau tốt hơn.

Những người tham dự cuộc họp hôm ấy nói thoạt đầu nó cũng như một cuộc họp bình thường. Có những bài tập nhằm phá vỡ mọi sự ngại ngùng, giúp mọi người ứng xử với nhau dễ chịu hơn. Tất nhiên cũng có những nguyên tắc cơ bản: khi có người phát biểu thì những người khác không được chỉ trích, chỉ nói những điểm chính yếu, và chỉ được đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng. Và, theo như nhân viên hỗ trợ, chỉ nói những điều cần nói, kiểu “Cứ đặt con nai sừng tấm lên bàn đi”.[5]

[5] Nguyên văn tiếng Anh: Put the moose on the table. Câu nói từ cuốn sách có tựa đề cùng tên của Rabdall Tobias, ngụ ý không nói lòng vòng mà đề cập thẳng tới vấn đề chính.

Một cách khá hiệu quả là để hai nhóm đổi vai cho nhau, các nhân viên kỹ thuật thử làm y tá và ngược lại. Sau những bỡ ngỡ và những lời trêu chọc, hai nhóm đã hiểu nhau thêm ít nhiều. “Cô thử dỗ cậu bé mà không cần thuốc giảm đau xem. Đúng là một cậu bé dễ thương”, một anh chàng kỹ thuật viên giả vờ làm y tá. Một anh chàng đóng vai y tá khác ngồi xuống và bắt đầu đọc báo. Không chịu kém, một cô y tá trong vai kỹ thuật viên trả miếng liền, cũng dửng dưng hệt cái kiểu cách hàng ngày của cánh kỹ thuật viên: “Tôi không quan tâm. Trấn an thằng bé đi”.

Lập tức Susan và các viên quản lý can thiệp vào “vở kịch” ngay. “Tôi thấy các anh chị đang biến chuyện này thành trò cười, nhưng ẩn chứa bên trong vẫn có một vài điểm thực tế. Có phải dễ dàng gì mà được cười đùa với nhau đâu”, BenDavid nói. Sử dụng tính hài hước làm bàn đạp, hai nhóm kỹ thuật và y tá bắt đầu thảo luận những vấn đề thực: tại sao họ ủng hộ hay phản đối việc tốn thì giờ để trấn an bệnh nhân, tại sao hai nhóm lại không tôn trọng nhau, lỗi lầm trong giao tiếp hoặc những cử chỉ nhã nhặn sẽ ảnh hưởng tới công việc ra sao, họ có thể cải thiện tình hình như thế nào.

BenDavid hồi tưởng lại với giọng đầy hy vọng khi một cô y tá thuộc loại "bất trị" nhất cũng bắt đầu lên tiếng ủng hộ, cô muốn phá vỡ mọi rào cản để thay đổi (quan hệ hai nhóm) một cách công khai. "Đó mới là con người thực của cô ấy. Cô ấy ủng hộ hết mình để cả tập thể làm việc tốt hơn. Cô ấy không ra vẻ lên mặt dạy đời kiểu y tá là thế này, y tá là thế nọ. Lúc ấy tôi rất ngạc nhiên và vui mừng khi chứng kiến điều đó", BenDavid kể. Còn Susan cũng nhận ra đây là dịp để mọi người hiểu được bản chất của vấn đề.

Phần lớn cuộc thảo luận tập trung vào vấn đề ai là người chịu trách nhiệm đối với nhiều khía cạnh của cả quá trình làm việc. Cuối cùng, họ đồng ý rằng chỉ có một chức năng là trấn an bệnh nhân sẽ thuộc vào phần việc của các y tá, còn việc chụp chiếu sẽ do các kỹ thuật viên đảm nhiệm. "Còn các nhiệm vụ khác, sẽ được cả hai nhóm cùng giải quyết một cách linh hoạt. Không phải cứ là kỹ thuật viên thì không cần ngó ngàng gì đến việc chuẩn bị giường nằm cho bệnh nhân, và ngược lại các y tá cũng không bó hẹp chức năng của mình", Pratt nói. Rốt cuộc họ đã đạt được một thỏa ước là không dựa dẫm lẫn nhau nữa mà sẽ hợp tác như trong cùng một đội. Nhờ thế mối quan hệ của họ trở nên tốt đẹp hơn.

Họ mang đến cho bệnh viện nhiều lời tán dương hơn và ít sự tiêu cực hơn. Khi viết ra những lời khen ngợi nho nhỏ dành cho "người ở nhóm kia", mọi người thực sự bất ngờ và "tôi biết chắc hẳn phải có người bối rối trước những gì mà người bên cạnh viết về mình", BenDavid nói. Cô thư ký, vốn cứ tưởng không có ai quan tâm đến công việc của mình, đã sững sờ trước mảnh giấy viết rằng, nếu không có cô, bệnh viện sẽ không có được ngày hôm nay.

"Tôi nghĩ họ đã thực sự hiểu nhau", Susan khẳng định. "Họ đã thực hiện những kế hoạch thực tế để làm sao có thể hợp tác tốt hơn, về những vấn đề riêng biệt trong phạm vi phối hợp chức năng của hai nhóm với nhau và cả về cách thức giao tiếp cũng như tôn trọng lẫn nhau. Phải nói rằng buổi họp đã đem lại bước ngoặt đầy ý nghĩa."

Nhân viên của Susan tin tưởng một cách sốt sắng rằng hầu hết mọi người có mặt hôm ấy đều trung thành với sự đồng thuận để có thể tiến đến những thành công tiếp theo. "Đồng thuận là một chuyện, còn thực hiện nó lại là chuyện khác", Christine Billanti, một kỹ thuật viên nói. Nhưng sau đó, chính những cử chỉ nho nhỏ, như việc các y tá quanh quẩn ở gần phòng máy với các kỹ thuật viên và hai bên gặp nhau không phải theo kiểu hời hợt, đã chứng tỏ những tình cảm tốt đẹp của buổi họp đã được biến thành hành động. "Cũng như các mối quan hệ khác, đó chỉ là

những chuyện rất nhỏ bé", Billanti nói tiếp, còn Nancy Padfield thì thêm vào: "Nhỏ bé, nhưng là cả một sự chuyển biến lớn lao".

Sự lãnh đạo của Susan được nhân viên tán thưởng. Pratt nhận xét một cách thẳng thắn: "Đó là "tầm nhìn X-quang" của Susan. Dường như cô ấy nhìn thấu được và biết rõ từng điểm mạnh, yếu của bạn, cô ấy cũng không bắt ai phải làm những việc mà người ta không thích". Tiến sĩ Babyn thì khen ngợi khả năng giúp đội ngũ tập trung vào những mục đích đúng đắn của cô. Còn Gibney, sếp của Susan, chỉ nói một cách đơn giản: "Tôi nghĩ cô ấy có khiếu quản lý bẩm sinh".

Theo Charkot thì: "Susan có khả năng, không biết cô ấy có ý thức được điều này không, đem đến cho người khác cảm giác được là người quan trọng, được tôn trọng. Susan rất tế nhị. Không phải theo kiểu khi cô ấy bước vào là người ta bỗng cảm nhận chỗ mình đang làm việc mới tuyệt làm sao hoặc nghĩ ngay rằng mình mới quan trọng làm sao; mà theo kiểu mưa dầm thấm lâu. Song, cách đối nhân xử thế của cô ấy đúng là rất hay. Tôi không nghĩ là có ai đó lại cảm thấy mình có cống hiến mà không được cô ấy nhìn đến".

Chỉ khi đã có một nhóm nhân viên tận tụy trong tay, Susan mới tính đến chuyện cùng họ gia tăng thời gian hoạt động của phòng chẩn đoán hình ảnh để giải quyết lượng bệnh nhân chờ đợi. Một khi xích mích nội bộ được xoa dịu, hầu hết các nhân viên đều có thể tập trung tốt hơn vào chuyên môn để giúp các bệnh nhân nhỏ tuổi, một bằng chứng của lòng nhiệt tình thể hiện qua những cử chỉ nhỏ.

Đầu chiếc máy chụp cộng hưởng từ có dán nhiều hình đề can thu hút sự chú ý của bọn trẻ. Các hình đề can này thường là để giúp bệnh nhân nếu chưa được trấn an cũng sẽ không bị hoảng hốt. Ngoài ra, ở góc phòng còn treo một quả cầu vẫn dùng trong các sàn nhảy. Một kỹ thuật viên còn dùng tiếng chim hót, những người khác thì hát. Mỗi y tá, mỗi kỹ thuật viên đều có cách riêng mà họ ưa thích để những bệnh nhân nhí căng thẳng được thư giãn. Maria De Stefano Reusse, một kỹ thuật viên, nói: "Tôi thường bảo bọn trẻ Cháu sẽ bước vào một chiếc bánh rán, chiếc bánh rán của Tim Horton". (Các cửa hàng cà phê và bánh rán Tim Horton rất phổ biến ở Canada, cũng như thương hiệu Starbucks nổi tiếng ở Mỹ.)

Đến khi họ quyết định tổ chức một ngày khám đặc biệt vào thứ Bảy dành cho tám em nhỏ, vì những vấn đề hô hấp và các vấn đề

khác, mà không tài nào trấn an nổi. Các em này hoặc phải nằm yên trong một thời gian đủ lâu để chụp chiếu hoặc nếu không, sẽ phải bị gây mê - vừa mất thời gian hơn mà cũng mạo hiểm hơn.

Pratt mang theo cả đứa cháu của bà đến để làm giảm nỗi sợ hãi cho các bệnh nhân nhỏ tuổi này. Bà nói: "Có khi cứ để mặc tụi trẻ trò chuyện với nhau lại hóa hay. Cháu tôi có thể bảo với chúng Đến đây nào, trèo lên với mình nhé! Và thế là bọn trẻ trèo lên chiếc giường đang chuyển động từ từ vào trong máy chụp". Các nhân viên vẽ lên mặt bọn trẻ và thưởng đồ chơi cho chúng. Một chú nhóc ăn mặc bắt chước nhân vật anh hùng trong truyện tranh, khiến cả bệnh nhân lẫn nhân viên ở đây cùng hát to "Spiderman! Spiderman!" - nhạc phim Người Nhện khi chú nhóc này chuẩn bị sẵn sàng vào máy chụp. "Đó là một ngày vui vẻ và chúng tôi có được tám thành công liền, thực sự là rất ấn tượng", Pratt nói.

Cuộc sống của các nhân viên qua đó cũng được cải thiện. "Trước cuộc họp, mọi thứ đúng là rất hỗn loạn. Còn bây giờ, không còn phe ta với phe địch nữa. Chúng tôi sát cánh bên nhau. Mọi người ai cũng tỏ ra nhã nhặn", Padfield nhận xét. Ngày thứ Sáu hàng tuần, thay vì ra về lẻ tẻ như trước, họ cùng ăn trưa với nhau ở phòng điều khiển. Bác sĩ trưởng khoa X-quang nói ông đã nhận thấy sự khác biệt trong môi trường làm việc. "Đó là một môi trường đầy nhiệt huyết", ông nói.

Gia tăng mối ràng buộc và xóa đi sự thù địch giữa hai nhóm kỹ thuật viên và y tá là chìa khóa để giảm bớt thời gian chờ đợi (cho bệnh nhân). Dù chỉ là một bước tiến nhỏ, nhưng thời gian chờ đợi máy chụp cộng hưởng từ đã giảm từ 41 tuần xuống còn 4 tuần. Còn với máy chụp CT thì từ 27 tuần nay chỉ còn có 3 ngày. Nếu không làm cho nhân viên của mình cảm thấy họ được tôn trọng thì "chúng tôi sẽ không bao giờ rút ngắn được danh sách chờ đợi để sử dụng hai cái máy đó, không bao giờ", Susan nói. "Trước đây, lẽ ra chẳng có lý do gì để người ta phải bỏ thêm tí công sức vì họ chẳng bao giờ để mắt đến người lãnh đạo hoặc ngay cả đến tôi, thẳng thắn mà nói, nếu người ta không có được một môi trường làm việc tốt hơn, vậy thì ai thèm quan tâm mà làm gì."

Bước tiến đó là một thành quả to lớn, vì lợi ích của bệnh nhân và cũng vì những cảm xúc sâu sắc họ dành cho công việc. Các nhân viên vẫn nói với nhau rằng những bệnh nhân bé bỏng của họ có thể sẽ gặp nhiều chuyện buồn nhưng ít ra ở đây, chúng có được cơ hội để thay đổi cả cuộc đời. "Tôi không biết mình sẽ ra sao nếu phải làm việc gì khác. Bọn trẻ ở đây là tất cả đối với chúng tôi", Susan Jewell khẳng định.

Nhân tố quản lý thứ tám
Mối liên hệ với nhiệm vụ của công ty

Lấy đâu ra cá bây giờ?

Một cửa hàng của hãng Cabela's[1] sắp khai trương đến nơi rồi mà bể cá Walleye[2] vẫn trống không và người cung cấp cá thì chẳng thấy đâu. Viên quản lý cửa hàng đành phái vài người lái xe đặc chủng đi lấy một ít hàng về nhằm chữa cháy. Mike Boldrick, quản lý cửa hàng, kể: "Lẽ ra mọi thứ cũng ổn thôi, song, không hiểu sao người ta lại mở vòi oxy vào nhiều quá thành thử bể cá toàn bong bóng! Đến lúc mang được về đến đây thì còn đúng một con bé xíu sống lờ đờ!".

[1] Hãng kinh doanh dụng cụ đi săn và đi câu cá nổi tiếng của Mỹ.

[2] Một loại cá vược Bắc Mỹ.

Chưa hết, lại còn phải thoát bớt khí trong bể cho lũ cá nữa. Người ta đánh bắt cá vược từ vùng biển rất sâu và bây giờ bong bóng của chúng căng phồng lên, phải cho thoát khí gấp, không thì chết hết cả. Nếu vấn đề chỉ là lũ cá thì đã chẳng có gì to tát cho lắm. Còn việc treo một chiếc máy bay nhỏ (để trang trí) lên trần nhà thì tính sao? Rồi làm thế nào để đưa hết số hàng hóa từ căn lều lớn trong ngày khai trương, mà xi măng thì mãi chưa khô được vì gặp mưa lớn.

Ngoài ra, còn phải làm sao để các viên quản lý giữ được tỉnh táo cho những cuộc họp lúc 5 giờ chiều khi mà họ đã kiệt sức bởi phải làm việc 100 giờ mỗi tuần trước đó. Và lấy đâu ra đến 36 chiếc bộ đàm trang bị cho những người giám sát lễ khai trương theo yêu cầu của viên đội trưởng đội cứu hỏa, vì tháp nước đã cạn sạch do

bị vỡ đường ống dẫn chính.

Và nếu cả Tổng thống Mỹ cũng đến dự lễ khai trương thì sao, giả dụ ông chỉ xuất hiện trong vòng 20 phút thôi.

Ngày 12 tháng Tám năm 2004, hãng Cabela's khai trương một cửa hàng trưng bày sản phẩm rộng hơn 16.000m2 ở Wheeling, West Virginia. Các quan chức, khách hàng, nhân viên, nhiều đến nỗi đội cảnh sát tuần tra của bang phải đóng cửa lối ra của đường cao tốc, đều có mặt để tham dự lễ khánh thành một bức tượng lớn đặc tả cảnh một con gấu mẹ và những chú gấu con đánh bại hai con đại bàng, đặt ngay trước cửa hàng. Bọn họ chỉ biết rất ít về những khó khăn mà Boldrick cùng hàng trăm nhân viên trong nhóm của ông phải vượt qua để buổi lễ được diễn ra. Bằng việc chỉ đạo một lực lượng nhân viên cả nam lẫn nữ hết lòng với nhiệm vụ, Boldrick cùng với đội ngũ các viên quản lý của mình đã khắc phục được một lượng công việc đáng kinh ngạc và lập kỷ lục trong toàn công ty về thời gian ngắn nhất để khởi động một cửa hàng mới. Qua đó, họ cũng thể hiện một mức năng lực khó tin, khi vượt qua những tình huống tưởng như ngàn cân treo sợi tóc.

Wheeling là cửa hàng thứ mười của Cabela's, nổi tiếng với các mặt hàng trang thiết bị ngoài trời bán qua catalog, đang khuếch trương nhanh chóng hệ thống bán lẻ của mình trên đất Mỹ. Năm 1961, Dick và Mary Cabela khai sinh thương hiệu Cabela's qua việc bán lẻ những hộp ruồi làm mồi câu cá, khi đó họ đã đăng quảng cáo trên tạp chí Sport Afield. Ngày nay, Cabela's là hãng lớn trị giá 1,5 tỷ đô la, và từ mấy năm gần đây đang có tham vọng sẽ bỏ xa các đối thủ khác như Bass Pro Shops, Gander Mountain và Dick's Sporting Goods. Phần lớn các tham vọng ấy được đặt ở mỗi cửa hàng mới khai trương. Được chú ý bởi mới khai trương, cửa hàng Wheeling và hoạt động dự kiến của nó thường là chủ đề thảo luận giữa công ty với các nhà phân tích của Phố Wall. Boldrick cùng nhóm quản lý của ông giờ đây phải chịu áp lực công việc không thua kém gì so với lúc chuẩn bị khai trương cửa hàng.

Là nhân viên bán lẻ kỳ cựu với 15 năm kinh nghiệm song Boldrick mới đầu quân cho Cabela's được hai năm khi người ta cho ông cơ hội để thành lập cửa hàng Wheeling. Các viên quản lý mà Boldrick tuyển dụng đều bị ấn tượng bởi nghị lực mạnh mẽ nhưng rất bình tĩnh trước mọi áp lực của ông. "Đó là một thiên tài từ trên trời rơi xuống. Ông ấy tin rằng mình có thể bán được hàng cho bất cứ ai." Michael Rock, viên quản lý chịu trách nhiệm ngăn chặn mất mát hàng hóa, nhận xét về Boldrick. Đối với những viên quản lý sắp tới của cửa hàng, ông cảnh báo họ về những thách thức

phía trước, còn với những ai có vẻ nản chí thì ông đuổi thẳng. "Các bạn sẽ làm việc từ 12 đến 15 tiếng mỗi ngày, vất vả hơn nhiều so với những gì các bạn từng làm trước đây. Nhưng các bạn cũng sẽ có nhiều niềm vui hơn và sẽ đạt được nhiều thành quả hơn trong một thời gian ngắn chưa từng thấy", ông bảo họ.

"Chúng tôi sàng lọc nhân sự qua quá trình phỏng vấn đó. Nếu có ai cho rằng tôi thật buồn cười thì tôi biết ngay người đó không đủ năng lực", Boldrick nói.

Khi cửa hàng còn đang trong quá trình xây dựng, Boldrick cùng các viên quản lý của mình đã làm việc trên những chiếc xe moóc và trong một khách sạn gần công trường để phỏng vấn tuyển dụng nhằm chọn ra 400 nhân viên bán hàng trực tiếp. Ở vị trí này, kinh nghiệm về câu cá và săn bắn còn quan trọng hơn cả kinh nghiệm bán hàng. "Cứ cho tôi một ứng viên có sở thích và đam mê săn bắn hay câu cá, tôi có thể huấn luyện anh ta về kỹ năng bán hàng", Troy Gatti, viên quản lý phụ trách tuyển dụng trong quá trình chuẩn bị lễ khai trương nói. Đối với những người nộp đơn dự tuyển, sở thích của họ đóng vai trò rất hữu dụng cho công việc. "Anh thích làm gì vào cuối tuần? Anh thích câu cá ở đâu? Anh thích loại súng ngắn nào?", họ sẽ được phỏng vấn như vậy. Các ứng viên được phân loại theo những sở thích của họ và theo đó người xuất sắc nhất sẽ được nhận vào làm.

Tiếp đó mới đến công đoạn khó khăn.

***

Nhân tố quản lý thứ tám gói gọn trong tiêu chí: "Nhiệm vụ hay mục tiêu của công ty khiến tôi cảm nhận được tầm quan trọng của công việc của mình". Cũng như các nhân tố khác, mức độ thực hiện tiêu chí của nhân tố thứ tám có thể dự báo được hiệu quả làm việc xét trên nhiều phương diện. Và trong câu chuyện khai trương cửa hàng ở West Virginia này, điều đó đã được chứng minh hết sức rõ ràng. Ví dụ, trong cơ sở dữ liệu của Gallup về mặt thực hiện tiêu chí của nhân tố thứ tám, những doanh nghiệp thuộc nhóm được xếp hạng cao sẽ có lợi nhuận cao hơn trung bình từ 5 đến 15% so với những doanh nghiệp xếp ở tốp dưới. Còn đối với những nhóm làm việc cụ thể, điều đó đồng nghĩa với ít hơn từ 30 đến 50% số vụ tai nạn lao động và tỉ lệ nhân viên bỏ việc thấp hơn từ 15 đến 30%. Những nhân viên cảm thấy gắn bó với nghĩa vụ chung của công ty cũng thường thừa nhận rằng tính hài hước hay nụ cười đóng vai trò tích cực trong năng suất lao động của họ.

Có điều lạ là nhân tố thứ tám luôn rất cách biệt với bản thân công việc và tình trạng sức khỏe của người lao động. Sự thiếu vắng nhiều yếu tố như: tính minh bạch trong công việc, trang bị phù hợp, phát huy khả năng của người lao động một cách hiệu quả, phản hồi đúng mức - đều có thể trở thành những trở ngại thực sự đối với sản xuất (hay kinh doanh). Cũng dễ hiểu tại sao lại cần có những yếu tố trên thì công việc mới trôi chảy được. Song với nhân tố thứ tám, mọi sự không chỉ có thế, mà nó là một nhu cầu khắt khe về cảm xúc, một mức độ xúc cảm cao độ như thể người ta sẽ không thể nào nỗ lực nếu không nhận thức được công việc của họ đóng vai trò như thế nào trong công cuộc chung.

Số liệu thống kê đã chứng minh điều trên. Nếu công việc chỉ có nghĩa là công việc, thì chuyện người ta làm ở đâu thực sự chẳng quan trọng gì. Chỉ cần lương cao, thu nhập tươm tất, thời gian làm việc chấp nhận được, điều kiện làm việc dễ chịu, thế là đủ. Nghề nghiệp theo đúng chức năng của nó chỉ là vấn đề miếng cơm manh áo và đủ tiền cho con cái ăn học đến nơi đến chốn. Nhưng sau khi những nhu cầu cơ bản đã được đáp ứng đầy đủ thì người ta cần tính đến chuyện phát triển cao hơn nữa. Người lao động tìm kiếm ý nghĩa đó trong thiên hướng phát triển của mình. Vì những lý do cao hơn nhu cầu vật chất cơ bản để kiếm sống, người ta muốn được cống hiến cho những mục tiêu cao cả hơn, những thứ mà người ta tin tưởng.

Đôi khi, chính xu hướng tự nhiên này lại khiến người ta có hứng thú với những sản phẩm tẻ nhạt nhất. Như trong trường hợp của một tài liệu kỳ quặc ấn hành năm 1922 bởi Hiệp hội các nhà sản xuất kem Thái Bình Dương, bắt đầu bằng câu: "Chúng tôi đặt niềm tin vào kem".

Họ gọi đó là "Tuyên ngôn về các quy tắc". Tài liệu này gán cho kem, một sản phẩm quá đỗi thông thường, những ý tưởng đầy cao ngạo: "Chúng tôi tin vào một tương lai vĩ đại của nền công nghiệp sản xuất kem. Vì kem là sản phẩm làm từ sữa chứa tất cả những đặc tính giàu sức sống, có lợi cho cơ thể, vừa ngon vừa đa dạng mà không một loại sản phẩm nào khác có được". Không kể đến cái phong cách khoa trương của những năm 1920, thì "Bản tuyên ngôn về các quy tắc" của Hiệp hội các nhà sản xuất kem Thái Bình Dương đã phát hiện ra một thứ cảm xúc sâu sắc, không chỉ là sản xuất kem và bán kem ra sao, mà còn là việc con người tìm kiếm ý nghĩa ở niềm vui trong cuộc sống như thế nào.

Nhìn từ một khía cạnh, kem chỉ là kem, cũng chỉ là một trong số những món tráng miệng, khó lòng mà điểm phấn tô son cho nó

được. Nhưng với những ai mua kem, những ai điều hành cả một nhà máy sản xuất kem, những ai hao tâm tổn trí để chế ra một vị kem ngon hoặc hồi hộp đến run rẩy khi quan sát một cô bé, cậu bé đang nếm một ly kem ốc quế, thì kinh doanh kem lại là cách để họ cống hiến cho chất lượng cuộc sống, hay nói đúng hơn là vì hạnh phúc của khách hàng. Vì thế cũng không có gì quá đáng khi hãng kem Blue Bunny gọi thợ pha chế hương vị của mình là "những người thợ sáng tạo khổng lồ" - những người làm việc ở thành phố Le Mars nhỏ bé thuộc bang Iowa vốn được mệnh danh là "kinh đô kem thế giới" đang ngày đêm tạo ra "hương vị nước Mỹ". Con người luôn hướng đến những mục tiêu cao cả. Còn người làm kem thì "đặt niềm tin" vào kem.

Các công ty thường chọn những lý tưởng tốt đẹp làm "sứ mệnh" của mình. Các cửa hàng Lowe's Home Improvement không chỉ hướng tới mỗi một việc bán đồ gỗ và vật liệu làm nhà mà còn cung cấp "bất cứ thứ gì khách hàng cần để xây dựng, làm đẹp và tận hưởng ngôi nhà của mình". Hãng Kodak không chỉ bán phim chụp ảnh mà còn "liên tục quảng bá những hình ảnh gắn với đời sống thường nhật của con người". Hãng Kellogg ngoài việc sản xuất ngũ cốc còn có tham vọng lớn hơn là "làm thế giới hạnh phúc hơn một chút bằng việc đem đến cho bạn những gì tốt nhất của chúng tôi". Ngân hàng thương mại Siam của Thái Lan thì cố gắng "cống hiến hết mình vì chất lượng và sự công bằng, làm việc tập thể để cung cấp những dịch vụ tốt nhất, để nâng cao giá trị nhân văn và để cống hiến hết mình cho đất nước, cho cộng đồng".

Như trong "Bản tuyên ngôn về các quy tắc" kể trên, thị trường nước ngọt có những "miếng bánh rất lớn". Đó cũng là lý do tại sao những tiêu chí nêu ra trong bản tuyên ngôn đó lại lôi cuốn khách hàng đến thế, còn xét theo văn hóa công ty, thì đó là lý do tại sao họ lại phải thúc đẩy nhân viên của mình một cách mạnh mẽ như vậy. Người lao động luôn khao khát điều gì đó cao cả để tin tưởng và để cống hiến bản thân.

Giáo sư Mihaly Csikszentmihalyi của trường đào tạo bậc sau đại học Claremont kể một câu chuyện khi ông đang giảng về chủ đề "cơn khủng hoảng tuổi trung niên", sử dụng những lý thuyết và kết quả nghiên cứu tốt nhất về tâm lý học phát triển. Các bài giảng được tiếp thu khá tốt, nhưng vẫn có gì đó bị bỏ qua. "Tôi chưa bao giờ được thỏa mãn, bởi vấn đề dường như chưa được giải quyết triệt để", Giáo sư Csikszentmihalyi viết. Ông quyết định bắt đầu khóa học bằng trường ca Thần khúc của Dante được sáng tác cách đây hơn 600 năm, mở đầu bằng câu: "Trên bước đường đời, tôi bỗng thấy mình ở giữa khu rừng tăm tối, trước con đường đã

lạc mất từ lâu". Vị giáo sư hy vọng sẽ dẫn dắt được những cuộc thảo luận bằng ý nghĩa lớn lao hơn nhằm giúp ích cho việc dạy của ông. "Thoạt tiên tôi hơi lo là không biết những doanh nhân bận rộn đó sẽ làm cách nào để hiểu được những ẩn dụ trong tác phẩm hàng trăm năm tuổi này. Chỉ sợ bọn họ lại coi đó là cái thứ mất thì giờ. Nhưng hóa ra tôi không cần phải phí công lo lắng. Sau khi trò chuyện về trường ca Thần khúc, chúng tôi đã thảo luận một cách cởi mở và nghiêm túc đến không ngờ về những khó khăn của tuổi trung niên và những lựa chọn để những năm còn lại của cuộc đời được tươi đẹp hơn", ông viết.

Những câu chuyện như của vị giáo sư trên đã dẫn đường chỉ lối cho rất nhiều nghiên cứu cùng khám phá ra nguyên nhân tại sao hiệu quả khích lệ người lao động của các yếu tố như tiền lương, tiền hoa hồng, thậm chí là phần thưởng lại bị hạn chế. Nhà nghiên cứu Amy Wrzesniewski viết: "Những bằng chứng mới nhất cho thấy đồng tiền đang mất dần giá trị khích lệ. Một phần không nhỏ là bởi người ta đã nhận thức được rằng ngoài tác dụng đáp ứng những nhu cầu sống cơ bản thì tiền khó mà đáp ứng được những mục tiêu cao cả hơn của họ". Không hiếm các thành viên của những tập thể gắn bó mật thiết với nhau, từ người mới vào cho đến các nhân viên cao cấp, thừa nhận từng từ chối những nơi được trả lương cao để ở lại hoặc đầu quân cho công ty mà họ tin rằng sẽ đem lại nhiều nhiệm vụ có ý nghĩa, trong một đội ngũ với nhiều niềm vui hơn.

Tại sao con người luôn bị thu hút bởi những mục đích lớn lao vẫn là một điều bí ẩn. Ngoài những nơi thờ phụng thì người ta khó tìm được một lý do thỏa đáng (đây cũng có thể là nguyên nhân lý giải tại sao các tôn giáo luôn tồn tại lâu bền hơn công việc kinh doanh). Nhu cầu về lý tưởng xuất hiện ở hầu hết mọi nơi. Trong cuộc thăm dò do Gallup tiến hành năm 1990, khi được hỏi "Đối với bạn, niềm tin vào ý nghĩa cuộc sống hay có một mục đích sống quan trọng như thế nào?", có tới 85% số người trả lời "cực kỳ quan trọng" và chỉ có 15% trả lời "khá quan trọng". Niềm tin cho rằng mình đang làm một công việc có ý nghĩa đóng vai trò quan trọng đối với cả sức khỏe thể chất lẫn sức khỏe tinh thần của con người. Các nhà quản lý không nhất thiết phải hiểu tại sao người lao động lại có nhu cầu được cống hiến cho những gì cao cả hơn bản thân, mà họ chỉ cần đánh giá cao và tạo điều kiện cho người ta được thỏa mãn nhu cầu ấy.

Những mối liên quan này đã làm kinh ngạc ngay cả các nhà nghiên cứu chuyên về vấn đề "ý nghĩa của nơi làm việc". Năm 1993, nghiên cứu sinh tiến sĩ Melissa M. Koerner của trường Đại

học Utah cho ra mắt các bài phỏng vấn những nhân viên trong lĩnh vực chăm sóc y tế đang giúp đỡ người có hoàn cảnh khó khăn tại một thành phố miền Tây nước Mỹ. Qua chuyện trò với những viên phụ tá bác sĩ, y tá và một bác sĩ, cô nhận thấy mối liên hệ của họ với nghề nghiệp đã đạt tới mức độ "thiêng liêng". "Nghiên cứu này căn bản tập trung vào việc khám phá ra mối quan hệ tự nhiên giữa những người cung cấp dịch vụ y tế và bệnh nhân của họ, sự hiện diện mang tính thiêng liêng đó vốn không phải là điều gì bắt buộc. Tuy nhiên, trong suốt quá trình khảo sát, những giai thoại, những lời bình luận mang sắc thái tôn giáo quá là phổ biến, đến nỗi sự thiêng liêng đó rốt cuộc lại trở thành cốt lõi của cuộc nghiên cứu", Koerner viết.

Linda, một y tá 41 tuổi, kể lại việc giúp một gia đình vượt qua những cơn khủng hoảng đã tạo ra tình cảm được yêu mến và khiến cô cảm nhận được công việc của mình mới quan trọng làm sao. "Tôi gặp gia đình đó khi người chồng ốm rất nặng. Người ta kết luận anh ấy bị ung thư tuyến tụy và đã suy sụp từ ba bốn tháng nay. Cô vợ thì đang mang bầu đứa con đầu tiên. Sau khi cô ấy sinh, tôi chăm sóc đứa con rồi chăm sóc luôn cả mẹ. Chỉ là tôi rất thích cô ấy. Tôi quý cả gia đình họ. Ở bên họ, chia sẻ cuộc sống cùng họ khi cái chết của ông bố đang đến gần và cuộc sống của đứa con mới bắt đầu, điều đó làm tôi cảm thấy công việc của mình tốt và có ích."

Koerner nhận thấy cả bệnh nhân và các y bác sĩ thường nói tới nhiều khía cạnh đánh giá dịch vụ tốt theo truyền thống như: lòng nhiệt tình, sự cảm thông và lòng tin. Cô viết: "Khi mô tả những kinh nghiệm điều trị tích cực nhất của mình, cả y bác sĩ lẫn bệnh nhân đều thường nhấn mạnh đến tính chất thiêng liêng hơn là chất lượng hay những điều bình thường khác. Họ thảo luận về mối quan hệ đặc biệt dựa trên những mối liên kết đích thực, sâu sắc và mang đậm tính nhân văn. Người này kể một câu chuyện thần kỳ, người khác thì kể về một sự khác biệt phi thường... Có bệnh nhân còn nhắc đi nhắc lại từ số mệnh khi nói về mối quan hệ tích cực hiếm thấy giữa bà với bác sĩ điều trị. Như vậy cả bệnh nhân lẫn các y bác sĩ đều nhìn nhận những mối quan hệ giữa họ và những kinh nghiệm điều trị tích cực một cách khác lạ, đáng chú ý và đầy ý nghĩa".

Chẳng khó khăn gì để hiểu những người làm trong ngành y tế coi trọng nghề nghiệp của họ đến thế nào. Trên hết, công việc của họ là bảo vệ sự sống, đỡ đẻ và trực tiếp làm tăng chất lượng cuộc sống cho bệnh nhân. Vì lý do đó mà các hãng y tế thường đạt điểm cao trong thang đánh giá của nhân tố quản lý thứ tám. Tương tự như

vậy đối với những người làm việc ở trường học, những người bảo vệ pháp luật hay bảo vệ môi trường. Nhưng có điều khó hiểu là tại sao vẫn có người làm việc ở các phòng khám hay bệnh viện cảm thấy công việc của mình không quan trọng. Thì đây, 1/3 số nhân viên tại các bệnh viện chỉ đạt điểm thấp nếu đánh giá theo nhân tố thứ tám này. Còn ở các ngành khác thì chỉ có gần một nửa số người cảm nhận được sự gắn bó mật thiết của bản thân đối với yêu cầu của nơi họ làm việc.

Cũng thật đáng ngạc nhiên là ngoài ngành y tế, cái ngành liên quan trực tiếp tới sự sống chết của con người, một số ngành khác có tỉ lệ khá cao số người lao động tận tụy với mục tiêu chung của tổ chức. Theo số liệu của Gallup, chỉ có 1/4 hoặc hơn số người làm trong ngành kinh doanh bán lẻ, ngành tài chính, sản xuất hóa chất tỏ ra đồng thuận một cách mạnh mẽ rằng mục tiêu lớn của công ty khiến họ cảm thấy công việc của mình là đáng trọng. Trong khi đó, ở những ngành nghề đòi hỏi nhiều tình cảm vị tha như dạy học hay y tế, lại phần nào dễ có những người hứng thú với nhiệm vụ, một dạng tình cảm có được do môi trường làm việc hơn là do chức năng nghề nghiệp.

Thực ra điều đó có thể xuất hiện ở bất cứ ngành nghề nào, bất kể bề ngoài trông ra sao đi nữa. Gần đây, một nữ doanh nhân kể khi cô bị nổ lốp xe trên đường, một người tốt bụng đã dừng lại và thay lốp giúp cô. Khi vặn mấy con ốc, anh ta chỉ nói thế này: "Trước tôi từng là tài xế xe tải. Tôi nhớ cái nghề ấy và cũng thật tuyệt nếu biết rằng nhờ công việc của mình mà mỗi ngày tôi lại có được cơ hội để giúp đỡ người khác".

Ngược lại, những nhân viên có hạng đôi lúc lại thấy vẻ ngoài bảnh bao và đồng lương nặng túi chưa chắc đã đủ. Một nhà quản lý cao cấp của một công ty đa quốc gia phàn nàn: "Tôi từng làm ở một hãng tư vấn. Ở đó chẳng có văn hóa công ty gì cả. Bởi vì họ chỉ bao gồm những người được thuê vào làm, không xây dựng quan hệ, không có một mối tương đồng nào, công việc chung cũng không nốt. Thực tế, văn hóa của họ chỉ là những mối quan hệ cộng tác đơn lẻ… Không ai cảm thấy mình phù hợp, bởi cũng chẳng có cái gì để mà phù hợp với nhau".

Một nhóm nhỏ các nhà xã hội học chuyên nghiên cứu các loại nghề nghiệp mà họ gọi là "công việc bẩn" - những công việc không được sạch sẽ cho lắm (theo đúng nghĩa đen), lại dễ gây khó chịu và hay bị dè bỉu, trái ngược với những nghề như nhà du hành vũ trụ, bác sĩ, vận động viên, nhà khoa học, tức trái ngược với những nghề mà trẻ con hay trả lời khi được hỏi: "Lớn lên cháu

muốn làm gì?". Những nghề bẩn thường bao gồm những nghề như vệ sinh môi trường, bảo vệ trại giam, hầu phòng khách sạn, đánh giày và chăm sóc bệnh nhân tâm thần. Người ta dễ cho rằng loại nghề này có thể làm hại hình ảnh cá nhân và chẳng có ý nghĩa gì.

Giáo sư Blake Ashforth thuộc đại học bang Arizona cứ nghĩ giữa những nghề bẩn đó, ông có thể sẽ tìm thấy một nền tiểu văn hóa của những người lao động chán chường và giận dữ. Thế mà, ông lại phải kinh ngạc trước nghị lực mạnh mẽ của họ nhằm biến công việc đang làm trở nên có ý nghĩa. Những con người này thường quẳng sự dè bỉu của xã hội vào một xó và chú tâm vào giá trị công việc hàng ngày. "Khi toilet nhà ai bị tắc, hẳn người ta sẽ rất vui nếu trông thấy tôi", một người làm việc thông tắc vệ sinh nói. Một phụ nữ kể trên một tờ báo của bang New Jersey rằng cô bỏ công việc đã làm suốt bảy năm qua để vào làm ở một trại thú vật vô chủ, dù rằng ở đây cô sẽ phải giết chết rất nhiều chó mèo[3]. Cô tâm sự: "Đồng lương không còn được đầy đủ như ở chỗ làm trước kia, nhưng tôi cần nhiều hơn chứ không chỉ là tiền bạc. Vì nỗi buồn ở trại, có những ngày tôi về nhà và ôm lấy chú chó của mình bởi nó may mắn đã không phải chết như đồng loại của mình. Để rồi mỗi ngày tôi lại phải quay lại cuộc đấu tranh ấy". Còn một viên giám thị trại giam lại kể với tờ Thời báo phố Wall rằng anh ta biết "chẳng khôn ngoan gì" khi làm việc ở nhà tù, nhưng anh ta yêu thích cái nhiệm vụ "bảo vệ xã hội, bảo vệ đồng nghiệp và cả bảo vệ những tù nhân".

[3] Thường là tiêm thuốc để chúng chết một cách nhẹ nhàng.

Chẳng có nghề nào mà bản thân nó vốn đã là vô nghĩa. Có những điều kiện, hoàn cảnh làm cho những công việc tưởng như cực kỳ quan trọng lại hóa ra chỉ là vớ vẩn, hoặc biến những nghề nghiệp bề ngoài rõ là dễ sợ trở nên đầy ý nghĩa. Ashforth và người đồng sự Michael G. Pratt viết: "Đối với việc nỗ lực và niềm khao khát tìm kiếm ý nghĩa trong công việc, thì mọi nghề nghiệp, mọi nhiệm vụ hay mọi tổ chức đều có thể được đong đầy ý nghĩa tốt đẹp. Chính niềm khao khát đó sẽ tạo nên thực tế".

Việc nhìn nhận hiện tượng kể trên như thế nào sẽ chia quan điểm của người ta đối với công việc ra làm ba loại. Những người làm việc ít tận tâm nhất coi công việc mình làm đơn giản chỉ là một nghề nào đó: một sự phiền toái không có không được, một cách kiếm tiền để nhờ đó họ có thể đạt được các mục đích cá nhân khác hoặc để tận hưởng niềm vui ngoài giờ làm việc. Loại thứ hai coi công việc như là sự nghiệp. Họ vui sướng khi được tăng lương,

tăng được vị thế và được bước lên nấc thang danh vọng trong công ty. Loại thứ ba coi công việc như lý tưởng. Nhà nghiên cứu Amy Wrzesniewski nhận xét: "Được coi là lý tưởng, công việc tự thân nó trở nên quan trọng và thường gắn bó chặt chẽ với niềm tin rằng nó sẽ cống hiến những điều tốt đẹp, làm thế giới hoàn hảo hơn". Cũng như khái niệm về "tính thiêng liêng" trong nghiên cứu của Koerner, khái niệm "lý tưởng nghề nghiệp" không nhất thiết phải có một định nghĩa đậm màu tôn giáo. Mỗi người có một lăng kính nhìn đời riêng. "Mỗi người đều có những định nghĩa của riêng mình về việc nghề mình đang làm liệu có cống hiến được gì cho cuộc đời này không", Koerner nhấn mạnh.

Bất kể người lao động cảm nhận về thế giới ra sao và vị trí của anh ta trong thế giới đó như thế nào, nếu anh ta nhìn nhận mối quan hệ của mình với công việc đang làm như là một lý tưởng thì anh ta sẽ được lợi nhiều hơn từ công việc đó và công ty sẽ được lợi nhiều hơn từ anh ta. Theo Wrezesniewski, một trong những mối lợi ấy là công việc trở thành một hành động đầy ý nghĩa. Nhờ thế mà người ta có ý thức tập thể hơn, ít va chạm xung đột với nhau hơn, tin tưởng hơn vào lãnh đạo, tận tụy hơn với công việc chung, hoạt động hiệu quả hơn và dành nhiều thời gian làm việc hơn dù có được đền đáp hay không. Ở đây, công việc đã vượt qua cả định nghĩa vốn có của nó. "Một giáo viên chỉ coi dạy học là một nghề và chăm chăm coi trọng thu nhập là người không có lý tưởng. Trong khi đó, một người thu gom rác thải nếu coi công việc của mình là để làm thế giới sạch hơn, trong lành hơn thì đó mới là người có lý tưởng nghề nghiệp", một vị giáo sư đã viết như vậy.

Các số liệu không chỉ ra được mọi người lao động đều muốn công việc của mình có nhiều mối tương tác rộng lớn. Với nhiều người, chỉ cần giúp công ty làm ra được mẻ thức ăn gia súc tốt hơn, hay giao được hàng triệu gói hàng đúng giờ, hoặc bán được lô quần áo mới đã là đủ lắm rồi. Tuy nhiên, số lượng lớn những nhân viên đi làm chỉ để lĩnh lương hay những nhân viên không hề quan tâm tới mục tiêu lớn của công ty sẽ là sức ì khủng khiếp kéo theo nhiều hệ lụy ảnh hưởng tới công ty như thái độ khách hàng, năng suất lao động và, cuối cùng là, lợi nhuận.

Nói chung, ngược lại với những đánh giá của nhiều vị lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp về ảnh hưởng của họ, các công ty thường không có một văn hóa đồng thuận. Các sếp lớn của công ty không có được nhiều ảnh hưởng tới người lao động như là các viên quản lý, giám sát trực tiếp. Đối với xu hướng này, thì nhân tố quản lý thứ tám lại là một ngoại lệ đặc biệt. Cảm nhận của lãnh đạo công ty đối với mục tiêu của công ty có sự liên hệ ràng buộc

với đánh giá của những viên quản lý bậc trung. Và những viên quản lý bậc trung này cảm nhận thế nào về tiêu chí của nhân tố thứ tám lại liên quan tới đánh giá của chính các nhân viên trực tiếp sản xuất. Không như hầu hết các nhân tố quản lý khác, nhân tố thứ tám ảnh hưởng từ trên xuống, càng ở những cấp bậc thấp nó lại càng trở nên yếu hơn, nhưng nó vẫn gắn bó chặt chẽ với sự tận tâm của người ta đối với mục tiêu chung.

Vế thứ hai trong tiêu chí của nhân tố quản lý thứ tám - "Mục tiêu lớn của công ty khiến tôi cảm thấy công việc của mình quan trọng" - đòi hỏi nhiều hơn là chỉ thuyết phục nhân viên tin rằng công việc của họ đóng vai trò quan trọng trong toàn bộ cơ chế hoạt động của công ty. Những nhân viên có động lực và năng suất cao làm việc chăm chỉ là vì họ thực sự cảm nhận được rằng công việc họ đang làm có thể tạo ra sự khác biệt nhằm đạt được những mục tiêu có giá trị. Cho dù giữa các vị lãnh đạo công ty và người lao động trực tiếp có mối liên quan về mức độ tận tụy với nhiệm vụ, mục tiêu chung, thì tầm ảnh hưởng của nhân tố thứ tám vẫn tỉ lệ nghịch với cấp bậc trong công ty, chứ không như các nhân tố quản lý khác. Trong khi có tới 2/3 số viên quản lý cao cấp ở các công ty điển hình tỏ ra đồng thuận mạnh mẽ với yêu cầu mà nhiệm vụ lớn đặt ra thì chỉ có không đến 1/3 số nhân viên cấp thấp có cùng quan điểm như vậy. Người lao động bị đẩy lên "tiền tuyến" nhưng họ lại chỉ được rất ít lợi nhuận. Vì thế, bởi khách hàng thường tiếp xúc với các nhân viên cấp thấp nhất, hơn là với các thành viên ban quản trị, nên sự thiếu hụt ảnh hưởng của nhân tố thứ tám ở lực lượng này sẽ khiến doanh nghiệp khó mà truyền tải được niềm đam mê của mình tới khách hàng.

Vậy nên, ngay cả khi Mike Boldrick chỉ lập kế hoạch cho các nhân viên kỹ thuật mắc dây điện cho cửa hàng Cabela's mới thôi, thì anh cũng cần truyền tải niềm khát khao biến nơi đây thành "nhà cung cấp hàng đầu thế giới" đến từng thành viên của nhóm làm việc ở Wheeling.

***

Ngày mùng 8 tháng Sáu là ngày mà toàn bộ đội ngũ nhân viên phải chuyển sang cửa hàng Cabela's mới được xây dựng. Song, tòa nhà vẫn chưa hoàn thiện. Boldrick kể: "Tất cả mới có các khu bán dụng cụ đi câu, rồi dụng cụ cắm trại và quà tặng. Phần còn lại vẫn chưa xong. Ở đây chúng tôi có những thang máy lớn để đưa ngói lên mái vì không có các xe chuyên dụng nhỏ và trong tòa nhà vẫn còn từ 500 đến 600 tấm pa-lét vật liệu xây dựng".

Đó là hôm thứ Hai, mà công việc mua bán theo dự kiến sẽ bắt đầu vào hôm thứ Tư. "Các công nhân xây dựng vẫn chưa làm xong nên chúng tôi phải bắt đầu công việc bên cạnh họ", Susan Sacks, quản lý bán hàng quần áo kể. Đến khi các xe tải chở hàng đã chuyển bánh về hướng Wheeling thì những giá đỡ lại vẫn chưa được tập kết hết. "Bài kiểm tra" đầu tiên của đội ngũ mới thành lập ở đây là làm thế nào thu thập được hết các giá đỡ đó trong vòng 48 giờ. "Người cung cấp giá đỡ đến và hỏi Có thể cho tôi mượn tám người được không? Thế là chúng tôi lại nhào cả vào đó. Trong hai ngày, chúng tôi hoàn tất mọi thứ, không chỉ là việc giao nhận đống giá đỡ. Chúng tôi còn tạo ra một không khí vô cùng nhộn nhịp, sôi nổi bởi đó là lần đầu tiên mọi người làm việc trong tòa nhà mới và các nhân viên của tôi trông giống hệt một đội tiếp tế NASCAR[4] vậy", Boldrick nhớ lại.

[4] NASCAR: Hiệp hội xe đua quốc gia Mỹ, đội tiếp tế của NASCAR có nhiệm vụ bơm xăng, sửa chữa hỏng hóc với thời gian cực ngắn trong các giải đua xe.

Chỉ những người đã làm việc trong một cửa hàng của Cabela's mới hiểu rõ được giá trị những gì diễn ra tiếp sau đó. Khi những chiếc xe tải chở mồi câu cá, thùng đựng, cần câu thì cũng có cả "một con thuyền Noah" chứa đầy những thú nhồi bông (dùng làm trang trí cửa hàng) như hươu nai, sơn dương, gấu, sư tử, ngựa vằn, trâu nước và hàng tá các loại động vật khác. "Thật thú vị khi nhìn hàng nghìn chiếc cần câu được đưa vào qua lối cửa này và hàng đống sư tử, tê giác chui qua lối cửa kia. Mọi thứ được đưa vào tòa nhà đều bằng lối cửa sau. Ngay cả con voi (nhồi bông) cũng bị chia thành ba phần để vào theo lối đó", Troy Gatti kể. Vấn đề khoảng không được đưa lên hàng đầu. Ba mươi chiếc xe moóc đỗ một bên để các nhân viên vật lộn với việc bốc hàng vào tòa nhà còn đang dang dở.

Mới đầu, Boldrick lên kế hoạch cho mọi nhân viên họp hàng ngày vào lúc 7 giờ sáng, buổi trưa và 5 giờ chiều. Phần là để truyền đạt thông báo, phần để lấy lại tinh thần cho mọi người, cũng là dịp giới thiệu nhân viên mới với nhóm và sắp xếp lại những thứ lộn xộn. "Mọi thứ rối tinh rối mù cả lên. Nhờ có những cuộc họp mà chúng tôi có thể xốc lại đội ngũ và tiến lên", Vern Kidwell, chuyên viên bán hàng ở khu dụng cụ đi săn nói. Các cuộc họp cũng được hoàn thiện dần nhờ đóng vai trò phân bố và liên kết các khu hàng với nhau trong cửa hàng. Vào những cuộc họp đầu tiên, Boldrick chỉ độc hò hét khích lệ nhân viên của mình. Sau này, tiến bộ hơn, ông dùng micro. Cuối cùng, các viên quản lý cũng khá hơn và có thể phục vụ được vài trăm khách hàng một lúc.

“Lắm lúc có tới 500, 600 người trong tòa nhà, nhưng mọi việc vẫn trôi chảy. Các buổi họp đúng là rất tuyệt”, Gatti nói. Sau khi mạng lưới điện đã hoàn tất, Boldrick sử dụng hệ thống liên lạc nội bộ.

Boldrick cùng với đội ngũ quản lý của mình đã dùng cách “nói và làm” để mọi nhân viên trở nên thân thuộc với nhau và với công việc bán hàng. Các nhân viên được khuyến khích đứng lên một chiếc thang trong cuộc họp để tự giới thiệu về mình, về một sản phẩm nào đấy và nói cả về những sản phẩm có thể bán kèm khác. Có lần, Boldrick phát động một cuộc thi nhỏ giữa các bộ phận xem bộ phận nào sẵn sàng đầu tiên cho lễ khai trương. “Ai sẽ là người đầu tiên?”, ông đứng trên ban công hét to.

“Có chúng tôi đây!”, Travis Glover, viên phụ tá quản lý ở khu bán đồ cứu hỏa, tuyên bố. Boldrick nói tiếp: “Các bạn nghe thấy không? Travis nói sẽ mặc váy và đóng giả làm chiếc xe đẩy hàng nếu anh ta thua cuộc”. Dù nhóm Travis thua cuộc thật nhưng anh vẫn không “bị phạt”, vì “anh ấy có nói thế đâu, là tôi nói đấy chứ”. Boldrick bênh vực nhân viên của mình.

Mặc dù cửa hàng phát triển nhanh chóng, nhưng vẫn có những thứ đi chệch hướng kế hoạch. “Lẽ ra chúng tôi phải cần đến 90% số thợ điện của Ohio về làm việc ở đây”, Boldrick kể, nhưng thực ra hệ thống điện và hệ thống chiếu sáng của cửa hàng vẫn chưa hoàn thiện. Để lắp đèn, các thang máy lớn phải di chuyển giữa các gian hàng, vì thế mà hàng hóa cũng lại bị dịch chuyển theo. “Chúng tôi phải giải quyết vấn đề sắp đặt hàng hóa đến hai, ba lần”, ông nói tiếp, quả thật đúng là phải đến hai, ba lần so với kế hoạch. Trong khi đó, hàng hóa thì cứ ùn ùn đổ về. Trước khi khu bán dụng cụ câu cá được xếp đầy thì khu bán đồ đi săn lại đang bị dọn ra. “Sau khi về nghỉ được hai ngày rồi quay lại, chẳng ai tin được cửa hàng đã thay đổi tới mức nào. Hàng núi đồ đã được giải quyết”, Kidwell nói.

Khi các khu khác đã đâu vào đấy thì khu bán quần áo vẫn còn cả một con đường dài phía trước. Sacks kể lại: “Chúng tôi không có thảm trải sàn, các gian hàng chưa được lắp đặt xong. Chúng tôi là bộ phận cuối cùng nhận được hàng, nhưng ơn Chúa, cũng là bộ phận được phép hoàn thành công việc sau cùng. Thậm chí khu vực này còn chưa có điện. Chúng tôi đều nản chí vì ai cũng muốn được sử dụng máy tính để làm việc, thế mà chúng tôi lại chẳng có gì và cũng chẳng vận hành được gì”.

Shane Etzwiler là quản lý cấp cao phụ trách việc bán hàng quần áo. Anh nhớ lại, khi mọi người đã đi được nửa chặng đường qua

bốn tuần rưỡi chuẩn bị cho cửa hàng thì quần áo bắt đầu được chuyển tới. Lẽ ra cần có thêm thời gian để chuyển về các loại quần áo như đồ ngụy trang, quần áo lót, áo khoác trượt tuyết và nhiều mặt hàng khác một cách đều đặn, để có thời gian kiểm kê mặt hàng nào đã tới và cần thêm những mặt hàng nào. "Thế mà bọn họ chỉ tống tất tần tật cho chúng tôi trong một lần. Làm thế nào giải quyết hết 200 xe chở hàng gấp xếp màu đen nhồi đầy hàng hóa chưa phân loại, rồi ngày hôm sau lại 100 xe khác tới nữa, rồi ngày hôm sau, hôm sau nữa cũng lại hàng trăm xe như thế nữa?", Etzwiler ca thán. Như vậy là quá nhiều. "Rốt cuộc chúng tôi có đến 250 chiếc xe gấp xếp màu đen chở hàng quần áo ở căn phòng sau. Thật kinh khủng", anh nói tiếp.

Lúc Etzwiler cần đến Owatonna để hoàn tất thủ tục bán nhà của mình, anh để lại lời hướng dẫn cho nhân viên làm sao có thể vượt qua những khó khăn đó nhưng khi quay lại, anh phát hiện ra chẳng có mấy tiến triển mà thời gian còn lại thì rất ít. Anh kể: "Tôi nghĩ chúng tôi đang kẹt sâu trong cái đống của nợ này. Thế là, tôi tập họp cả nhóm lại và nói Đây, kế hoạch chiến đấu đây, còn đây là thứ mà chúng ta cần hướng tới…". Sau đó, chỉ nhờ việc hòa hợp đội ngũ và bằng một quy trình gồm hai giai đoạn phân loại hàng hóa, mọi thứ lại trở về đúng với kế hoạch đề ra.

Nhịp độ làm việc không ngừng đã vắt kiệt sức các viên quản lý. Boldrick chỉ được ngủ sáu tiếng đồng hồ hoặc ít hơn mỗi đêm. Nhiều viên quản lý làm việc 100 tiếng đồng hồ một tuần. Vì vậy Etzwiler và Boldrick quyết định giảm tải một chút. Etzwiler kể: "Tôi bảo Mike, Chúng ta đang giết chết họ đấy. Phải thay đổi thôi". Còn Boldrick nhớ lại: "Trong cuộc họp lúc 5 giờ, thế nào cũng có kẻ gật gà gật gù. Tôi đến chỗ các vị quản lý cao cấp, nói: Giờ hãy lên kế hoạch cho mỗi người đều được nghỉ nửa ngày, còn tôi sẽ cố thu xếp cho họ được nghỉ hẳn một ngày trước lễ khai trương".

Hôm ấy là ngày thứ Bảy, Boldrick quyết định về nhà lúc một giờ sáng vì đã buồn ngủ rũ rượi. Một tiếng sau, ông lại bị đánh thức bởi điện thoại từ viên giám đốc kinh doanh của cửa hàng. "Xin lỗi vì đã đánh thức ông dậy nhưng tôi nhận được điện thoại từ viên trưởng nhóm tiền trạm của Nhà Trắng[5]. Anh ta sẽ tới và nói có thể sau đó Tổng thống cũng sẽ tới tham dự lễ khai trương", anh này nói.

[5] Nhóm nhân viên Nhà Trắng chuyên trách việc tiền trạm cho các chuyến công du của Tổng thống Mỹ.

"Tôi đến ngay đây", Boldrick đáp. "Chúng tôi có thể tự giải quyết

được." "Không, tôi đến đó ngay đây", Boldrick quả quyết. Boldrick lái xe ra đến đường quốc lộ thì thấy giao thông đã tắc cứng từ bao giờ. Cảnh sát đã phong tỏa các lối ra đường cao tốc và đang ra lệnh cho các loại xe hơi đi qua khu vực lối vào cửa hàng Cabela's. Đến được cửa hàng, Boldrick được tận bốn nhân viên mật vụ "đón tiếp" và có cả người "trưởng nhóm tiền trạm" của Nhà Trắng nữa. "Ông Boldrick, Tổng thống Hợp chúng quốc Hoa Kỳ muốn đến thăm cửa hàng của các vị. Với ông mọi thứ đều ổn cả chứ?", vị này hỏi.

"Vâng, ổn cả. Khi nào Tổng thống đến?", Boldrick đáp.

"Khoảng 20 phút nữa."

Để chuẩn bị cho lễ khai trương cửa hàng, vẫn còn khoảng 100 tấm pa lét vật liệu xây dựng nằm gần cửa chính, ngay chỗ Tổng thống sẽ bước vào. "Trong đời mình, bạn sẽ không bao giờ thấy người ta dọn dẹp hàng trăm tấm pa lét ấy nhanh đến như vậy", Boldrick cảm thán. Khi đi qua các điểm tranh cử (lúc đó đang diễn ra cuộc tranh cử tổng thống Mỹ), đương kim Tổng thống George W. Bush đã đến tham dự lễ khai trương sớm hơn dự định. "Không nghi ngờ gì nữa, đoàn xe Tổng thống đã tới và Tổng thống bước ra gặp tôi ở ngay cửa chính. Chúng tôi bắt tay nhau, rồi ông rẽ qua đám đông, rồi lại bắt tay và ký tặng ảnh. Ông ấy ở đây khoảng hai chục phút", Boldrick kể lại.

"Người ta đặt câu hỏi cho Tổng thống về đủ thứ, còn chúng tôi thì căng mình ra chỉ để đứng ngoài chứng kiến và giữ trật tự - khó mà giữ trật tự được trong cái quang cảnh ghê gớm ấy", Rock, viên quản lý chịu trách nhiệm hàng hóa thất thoát, nói.

Tổng thống Bush có đến hay không thì cửa hàng vẫn cứ phải khai trương đúng kế hoạch. "Thông cáo báo chí đã có. Mọi thứ đã sẵn sàng. Đó là ngày sống còn của chúng tôi", Boldrick nói. Nhưng những sự kiện nằm ngoài tầm kiểm soát lại làm công việc trở nên gai góc hơn. Những cơn mưa như trút đồng nghĩa với việc họ sẽ không có bãi đậu xe hay lối đi trát xi măng ngay trước cửa hàng tới khi cận kề ngày khai trương. Cánh thợ điện còn đang dở dang. Máy quét mã số mã vạch hàng hóa chưa hoạt động. Thành phố thì đang cạn sạch nước nên tòa nhà sẽ không có nước dự phòng cho trường hợp xảy ra hỏa hoạn. Lại còn tới 680 thú nhồi bông cần được bảo vệ đúng chỗ. Bằng nỗ lực tuyệt đối và tinh thần đồng đội, các nhân viên ở đây đã vượt qua được mọi khó khăn. Một trong những động cơ then chốt chính là lòng tận tụy của họ. "Giả sử tòa nhà có đổ lên đầu chúng tôi cũng chẳng sao. Chúng tôi sẽ

dựng lên một góc và bắt đầu bán hàng, bởi họ đã hết lòng vì chúng tôi", Kidwell, chuyên viên bán hàng, nói.

Tiêu chí của Cabela's: "Là nhà cung cấp hàng đầu thế giới, chúng tôi nhiệt thành mang đến các sản phẩm và dịch vụ với giá trị, chất lượng cao và luôn đổi mới cho những ai ham thích hoạt động ngoài trời". Khi nhân viên cửa hàng Cabela's ở Wheeling được Gallup khảo sát theo mức độ thực hiện 12 nhân tố quản lý, mối liên hệ của họ với nhiệm vụ được nổi bật lên. Hơn 60% đồng thuận mạnh mẽ với tiêu chí: "Nhiệm vụ và mục tiêu của Cabela's khiến tôi cảm nhận được rằng công việc của mình là quan trọng". Trong cơ sở dữ liệu của Gallup, không tới 10% số nhóm làm việc đạt được mức độ cao như vậy xét theo nhân tố thứ tám. Những người làm việc ở cửa hàng Cabela's này nói rằng nhiệm vụ và động cơ đó của họ có được là nhờ cửa hàng đã tuyển dụng những ai yêu thích hoạt động ngoài trời, sau đó mới quản lý để họ có thể phát huy tối đa khả năng.

Họ cho biết sở dĩ họ làm việc cật lực cho ngày khai trương là vì họ háo hức được làm việc trong một cửa hàng phù hợp với niềm đam mê của riêng mình. Rock nói: "Với họ, đây không chỉ là một nghề. Có gì đó khiến người ta thích thú, thế nên công việc đã biến thành sân chơi của họ". Khắp mọi nơi, thậm chí cả trong phòng nghỉ của nhân viên, đều được trang trí bằng những tấm ảnh về các cuộc "phiêu lưu" ngoài trời. Nếu hỏi bất cứ ai tại sao lại vào đây làm việc, thế nào họ cũng mơ màng về những ký ức trong những cuộc đi chơi với gia đình. Sacks nói: "Đó là một giao ước. Ông tôi luôn là người quan trọng nhất đối với tôi. Chúng tôi đi câu cùng nhau, Chủ nhật nào hai ông cháu cũng ra hồ. Nếu bạn có chung những thú vui với gia đình mình thì bạn sẽ dành nhiều thời gian hơn bên người thân. Đó là lý do tại sao tôi thích những hoạt động ngoài trời".

Còn với Tabatha Klug, chẳng cần khích cô cũng sẽ thao thao bất tuyệt về kinh nghiệm săn bắn của mình. "Tôi hạ được con hoẵng đầu tiên năm lên 7", cô kể đầy tự hào. Ngày nọ cô cho một đồng nghiệp xem con gà tây nhồi của mình, con thú thứ 681 được trưng bày ở cửa hàng. Cô không chỉ bắn hạ mà còn tự tay nhồi và bảo quản nó nữa. Dường như Klug rất vui thích khi làm kinh ngạc những khách hàng nam giới, những người không dám tin rằng cô lại có thể hạ được nai sừng tấm ở Alaska hoặc câu được cá nhái ở West Virginia. Thỉnh thoảng những ông khách này còn thách thức cô, "Cô thì biết gì về ngụy trang. Cô chỉ là một cô gái…", họ nói thế. "Thật ra các vị muốn gì? Tôi chắc chắn có thể giúp được các vị", cô đáp. Sau khi Klug cho họ vài lời khuyên đầy lão luyện,

ấn tượng của họ bắt đầu thay đổi. “Họ hỏi tôi làm thế nào mà biết nhiều về kỹ thuật ngụy trang thế. Có gì đâu, tôi đã đi săn, đi câu và có cả chứng chỉ nhồi bông thú cơ mà”, Klug kể. Đôi khi người ta còn rủ cô đi săn hoặc đi câu cùng. “Thậm chí họ còn muốn đưa tôi về nhà, họ hỏi tôi đã lấy chồng chưa…”. Cô vội vã đáp ngay, “Lấy chồng rồi”.

Nhờ được chia sẻ phong cách sống với nhau mà có một viên quản lý mới đã khiến tập thể ở cửa hàng vượt qua hàng trăm khó khăn. “Khi bạn có được những nhân viên tận tụy, họ sẽ nỗ lực vì bạn và cũng sẽ đỡ tốn thời gian huấn luyện hơn. Ở đây, họ đã cảm nhận được rằng cửa hàng Cabela’s là một nơi làm việc rất tuyệt”, Etzwiler nói.

Họ đã đáp ứng được thời hạn, cửa hàng khai trương đúng theo kế hoạch. Etzwiler, nay được thăng chức lên làm quản lý cửa hàng, nói: “Chúng tôi đạt được doanh số như ý muốn ngay hôm đầu tiên và chúng tôi chỉ việc cứ thế mà tận hưởng niềm vui ấy. Giống như đó là điểm cất cánh của cửa hàng vậy”.

Cá chết. Nhân viên mất ngủ. Thiếu máy tính, máy quét mã vạch, thiếu nước. Lại còn cả mô hình một con voi chưa được lắp ráp nữa. Tất cả những thứ đó làm thành một kỷ niệm đẹp của Boldrick, từ khi khai trương cửa hàng đã được thăng chức lên cấp quản lý thứ hai của công ty. Ông nói: “Thật tuyệt. Tôi còn chẳng dám nghĩ chúng tôi sẽ làm được đến thế. Đó là niềm vui lớn nhất tôi có được trong nghề nghiệp. Tôi sẽ cố phát huy nó”.

Nhân tố quản lý thứ chín

Đồng nghiệp tận tâm với chất lượng công việc

Điều hành một cửa hàng Best Buy[1] không hề dễ dàng chút nào. Cả một cơ ngơi rộng hơn 4.000 m2 với hàng ngàn sản phẩm khác nhau từ cái ổ đĩa cứng cho đến tủ lạnh, máy giặt, máy sấy. Mỗi tuần Best Buy mở cửa 77 giờ đồng hồ, có 120 nhân viên mà phần lớn trong số đó vừa chớm tuổi trưởng thành và rất thiếu kinh nghiệm. Hàng hóa phức tạp như vậy đòi hỏi nhân viên phải được đào tạo cao cấp, song chính sự vụng về, hay xao lãng của các nhân viên đang ở độ tuổi đến trường đã khiến tiềm năng doanh thu được giữ ở mức cao.

[1] Best Buy: Tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới chuyên về các mặt hàng điện tử, thành lập năm 1983 tại Minnesota, Mỹ.

Mỗi năm, một cửa hàng quy mô trung bình của Best Buy bán được 10 triệu USD đối với mặt hàng điện tử như máy vi tính, đĩa CD, DVD và các loại hàng hóa khác. Nhưng vì đây là ngành kinh doanh có lãi suất chênh lệch thấp nên Best Buy chỉ được "chia một miếng bánh nhỏ" cho mỗi lần bán hàng. Đứng đầu mỗi cửa hàng của Best Buy thường là giám đốc cửa hàng (quản lý tổng hợp), một nhân vật trẻ trung, thân thiện, được ví như "nhân viên kiểm soát không lưu", về cơ bản có trách nhiệm đối với tất cả mọi hoạt động của cửa hàng.

Mùa hè năm 2003, giám đốc cửa hàng Best Buy số 484 ở Manchester, bang Connecticut là Eric Taverna, nhân viên bán lẻ kỳ cựu từng làm việc 13 năm cho Sam's Club[2], bị "đi đày" sang Best Buy đã được ba năm. Gánh vác trách nhiệm đối với cửa hàng Best Buy ở Manchester chưa đầy 12 tháng, Eric đã vấp phải thử thách quan trọng nhất là làm sao quản lý được năng lực của tất cả

nhân viên dưới quyền. Bởi đang có nhiều người cho rằng quan điểm của họ chẳng liên quan gì đến công việc quản lý và họ tin chắc các đồng nghiệp của mình cũng không tận tâm tận lực để làm việc có chất lượng.

[2] Sam's Club: cửa hàng - câu lạc bộ thuộc sở hữu của tập đoàn Wal-Mart, chỉ người có thẻ hội viên mới được mua hàng.

Như với mọi doanh nghiệp bán lẻ khác, chắc hẳn có một mối liên hệ nào đó giữa "lợi nhuận" và "lỗ vốn" ở Best Buy. Đúng ra thì người quản lý phải biết cân bằng nhiều mặt đối lập trong hoạt động kinh doanh một cách nhanh chóng. Liệu các nhân viên có đáp ứng được nhu cầu khách hàng không, có giữ được mức giá cạnh tranh không? An ninh có đảm bảo ngăn chặn được nạn trộm cắp mà không làm phiền những khách hàng trung thực không? Mọi thứ có sạch sẽ, sáng sủa không? Mọi sản phẩm đều được dự trữ và dán nhãn hợp lý chứ? Ngoài những yếu tố cơ bản, xác thực kể trên còn rất nhiều vấn đề không kém phần quan trọng và tinh tế khác về việc khích lệ nhân viên. Họ có tận tụy với công việc không? Những người còn rất trẻ ở đây cứ vừa làm vừa nghĩ đến bài kiểm tra giữa kỳ ở trường, đến buổi hòa nhạc cuối tuần...; liệu họ có được công ty đáp ứng cho mọi thứ cần thiết? Họ có động lực để làm việc hiệu quả không? Đây là những câu hỏi không hề tầm thường một chút nào.

Cuộc khảo sát mở rộng do các nhà phân tích của Gallup chỉ đạo cho thấy cam kết ràng buộc với người lao động đóng vai trò cốt yếu trong hoạt động của Best Buy, ảnh hưởng đến tất cả từ thái độ khách hàng đến phần trăm doanh thu, đến sự trộm cắp hàng hóa và lợi nhuận của cả cửa hàng. Vì lý do đó, Eric Taverna cùng hàng trăm giám đốc cửa hàng khác trên khắp nước Mỹ (làm việc cho Best Buy) đều được đánh giá qua việc họ có thể duy trì tinh thần (của nhân viên) tốt đến mức nào.

Kết quả điều tra theo tiêu chí 12 nhân tố hồi tháng Sáu năm 2003 cho thấy cửa hàng Best Buy ở Manchester được đánh giá tốt về mặt quản lý nhân sự nhưng chưa đến mức xuất sắc. So sánh với dữ liệu của Gallup về chỉ số ràng buộc trong nhóm làm việc thì thấy cửa hàng số 484 này chỉ vừa vặn xếp thứ ba. Người lao động thường bị đánh giá rất tồi ở tiêu chí của hai nhân tố thứ bảy và thứ chín (Ở chỗ làm, quan điểm của tôi được coi trọng; Đồng nghiệp của tôi tận tâm để công việc đạt hiệu quả cao.) Tệ hơn nữa là, dù mức độ tổng thể về sự cam kết tận tâm của các nhân viên ở đây đã tăng lên so với trước, thì chỉ số đánh giá hai tiêu chí này vẫn ngày một đi xuống.

“Đó là sự thật, một sự thật đau lòng. Đón nhận ý kiến phản hồi cũng như gỡ mớ chỉ rối. Vấn đề Tôn trọng quan điểm đó thực sự khiến tôi lo lắng. Nó cho thấy chúng tôi là những kẻ không biết lắng nghe”, Taverna nói. Hơn nữa, anh nói thêm: “Nhiều viên quản lý ở cửa hàng này mới đảm nhận vị trí quản lý lần đầu tiên, trong khi những người khác thì đã có 20 năm kinh nghiệm trong công việc kinh doanh nhưng lại chưa hề tập trung vào vấn đề con người hay văn hóa. Làm sao để toàn bộ đội ngũ dưới quyền anh thực sự tập trung vào các vấn đề nhân sự quả đúng là “một thử thách lớn”.

Theo Taverna, khả năng thúc đẩy nhóm là một phần then chốt của công tác quản lý. “Đối với tôi và các viên quản lý của tôi, phát triển kỹ năng của người lao động là yếu tố tối quan trọng vì nó tác động tới đường hướng chèo lái toàn bộ con thuyền”, anh nói. Còn theo như Bob Gaudette, quản lý bán hàng thì: “Hầu như toàn bộ cửa hàng được điều hành bởi một lũ nhóc chừng 21 tuổi song khối lượng mà những người trẻ như họ có được lại thật đáng kinh ngạc”.

Taverna và nhóm năm viên quản lý của anh đưa các vấn đề trên ra cuộc họp toàn bộ nhân viên trong quý sau đó. Anh yêu cầu họ thử tiến hành một cuộc bỏ phiếu đơn giản để lấy ý kiến xem cửa hàng cần nhấn trọng tâm vào nhân tố nào trong số 12 nhân tố quản lý của Gallup. Không ngạc nhiên lắm khi các lá phiếu chủ yếu xoay quanh vấn đề: “Đồng nghiệp của tôi tận tâm để công việc có chất lượng, hiệu quả”. Trong số đó, nhiều người còn đề xuất cả giải pháp. Trên một lá phiếu có viết “Chúng tôi muốn trở thành một đội thân thiết”, nghĩa là họ muốn đoàn kết với nhau. “Chúng tôi muốn mọi người được đối xử công bằng, và sánh vai nhau như trong một đội ngũ gắn bó.”

Một trong số những điều phức tạp của ngành kinh doanh bán lẻ là khi kết toán sổ sách lúc cuối ngày. Khi vị khách cuối cùng bước ra cũng là lúc mọi thứ bấn lên với đống hóa đơn, biên lai và công việc chuẩn bị cho ngày hôm sau. “Đóng cửa hàng để chuẩn bị mở hàng”, Taverna nói. Khi đóng cửa hàng, mọi thứ cần được dọn dẹp sạch sẽ. Phải sắp xếp lại các giá hàng và có hàng trăm mặt hàng trưng bày cần được kiểm tra và tắt điện. Tất cả phải sẵn sàng để đón tiếp vị khách đầu tiên của ngày hôm sau, thường là không tới 12 tiếng đồng hồ sau khi vị khách cuối cùng của ngày hôm nay đi ra. Vào các dịp nghỉ lễ, công việc thậm chí còn nhiều hơn nhiều mà lại ít thời gian chuẩn bị hơn do giờ mở cửa hàng bị kéo dài.

Trường hợp của cửa hàng ở Manchester này bị phức tạp hóa bằng

nhiều cách tùy thuộc một viên quản lý hoặc bất kỳ ai khác sẽ đóng cửa hàng như thế nào. Nhân viên nào làm việc ở gian hàng nhỏ sẽ hoàn tất công việc nhanh hơn đồng nghiệp của mình ở gian hàng lớn, mà cũng có thể không, tùy thuộc vào viên quản lý. Dù cửa hàng này đóng cửa lúc 9 rưỡi tối, nhưng cũng không có gì lạ khi một số nhân viên phải ở lại làm việc đến nửa đêm, trong khi những người khác đã ra về từ lâu.

Thực tế, nếu không phải do cố ý sắp đặt thì cửa hàng số 484 này đã vấp phải một trong những tình huống tệ hại nhất, đó là: cho phép một số nhân viên làm việc nhẹ nhàng, trong khi yêu cầu những người khác phải gánh vác một lượng lớn công việc.

***

Hời hợt. Chểnh mảng. Dối trá. Dựa dẫm. Lười nhác. Vô tích sự. Vô trách nhiệm. Hèn nhát. Trốn việc. Đào ngũ.

Có hàng tá những từ ngữ biểu thị sự khinh miệt như thế. Trong nghề nghiệp, ai cũng có đôi lần bắt gặp những kẻ làm việc chỉ cốt sao cho càng đỡ tốn công tốn sức càng tốt mà lại không bị quở trách. Chẳng có mấy yếu tố làm hại đến tập thể như việc có một, hai cá nhân lúc nào cũng chỉ muốn đổ phần việc nặng lên vai người khác.

Sự chán chường thể hiện rõ trong nhận xét của những nhân viên bị đánh giá thấp theo tiêu chí của nhân tố thứ chín. “Tôi không thích chất lượng làm việc của những kẻ được thuê mà lại không chú tâm, không cố gắng và chỉ tỏ vẻ làm việc khi bị kiểm tra. Cần phải sàng lọc thật kỹ những cá nhân kéo tụt thành tích của những người phải làm việc vất vả mới có được”, một nhân viên phàn nàn trong lá phiếu hưởng ứng 12 nhân tố quản lý.

Một người khác thì nói: “Tôi không muốn đi làm mà có những đồng nghiệp lười nhác chỉ quan tâm rất ít hoặc thậm chí là không để mắt đến công việc. Tôi cũng chẳng thích lúc nào cũng phải nhắc nhở người ta phải làm thế này thế khác. Dường như tôi phải gánh trách nhiệm sửa chữa những sai sót do tội lơ đễnh của họ ngay từ bước đầu tiên”. Từ dưới lên trên, có đầy những lá phiếu phàn nàn kiểu như: “người ta đi muộn ngay trong ca làm việc của mình”, “họ không làm việc của mình mà dồn hết lên đầu tôi” và “không ai muốn chịu trách nhiệm về bất cứ vấn đề gì”.

Vấn đề trên không mới. 100 năm trước, kĩ sư nông nghiệp người Pháp Max Ringelmann đã công bố một trong những nghiên cứu

đầu tiên về tác động của tính tập thể lên hiệu quả công việc. Ông tiến hành thí nghiệm cho những người được chọn cố hết sức kéo một sợi dây thừng. Thí nghiệm tiến hành qua nhiều người tham gia. Không có gì lạ khi hai người thì kéo khỏe hơn một người, ba người kéo khỏe hơn hai người... Tuy nhiên lực kéo tác động lên sợi dây lại bị chia theo số người kéo, Ringelmann phát hiện số người tham gia càng cao thì lực kéo bình quân của mỗi người càng giảm.

Giả sử lực kéo của mỗi người được tính là 100%. Nếu hai người cùng kéo sợi dây, lực trung bình của mỗi người chỉ còn 93%. Bốn người cùng kéo, lực kéo trung bình của họ bị giảm hẳn 1/3. Nếu có tám người, sức mỗi người bỏ ra chỉ còn một nửa. Như vậy, tám người cùng kéo một sợi dây cũng không mạnh hơn bảy người vì tám người cộng lại cũng chỉ có đến chừng ấy sức lực. Một cuốn sách giáo khoa về hành vi tổ chức có viết: "Một sự thật đáng chú ý về làm việc theo nhóm là hai cộng hai có thể bằng năm. Tất nhiên, điều đó cũng có nghĩa rằng vẫn có khả năng hai cộng hai chỉ bằng ba".

Nhận thức được vấn đề đào ngũ có thể dẫn đến những thất bại thảm hại, các chỉ huy quân sự luôn cực lực tìm mọi cách ngăn chặn tình trạng đó. Năm 1776, khi chuẩn bị lực lượng thiết lập công sự và bí mật bố trí đại bác trên đồi Dorchester để đẩy lui quân Anh ra khỏi Boston, George Washington ra lệnh: "Trong khi làm nhiệm vụ, bất cứ ai trốn việc, lẩn tránh hoặc bỏ chạy trước quân địch đều bị bắn bỏ ngay lập tức để làm gương cho những kẻ hèn nhát". 5.000 quân lục địa đã hết sức nỗ lực và nhịp nhàng trong suốt đêm, để đến rạng sáng ngày 5 tháng Ba khiến quân Anh phải kinh sợ, bởi mỗi một vị tướng Mỹ đã hoàn thành khối lượng công việc khổng lồ trong thời gian ngắn đến như thế, mà nếu để một vị tướng Anh thực hiện thì chắc hẳn phải cần tới 15, 20 nghìn quân.

Năm 1986, khi Chính phủ liên bang Mỹ thay đổi cách tính thuế, người ta phát hiện ra rằng mức độ ưng thuận của dân chúng chẳng liên quan gì đến việc liệu mức đánh thuế có tăng lên hay không. Nhưng sự ưng thuận đó lại bị ảnh hưởng bởi việc liệu hàng xóm, người thân và bạn bè của họ có ủng hộ với mức thuế mới hay không. Tương tự, bang Minnesota cũng nhận thấy những người được gửi thư thông báo mức độ ủng hộ mức thuế mới thực ra cao hơn so với kết quả thăm dò ý kiến quần chúng, sẽ khai báo mức thu nhập cao hơn và ít giấu giếm hơn. Bài học rút ra từ hai nguồn trên là: yếu tố quan trọng nào khiến một nhóm có thể đáp ứng một cách mạnh mẽ và tích cực đối với yêu cầu của nhân tố thứ

chín? Nhóm nào thiếu nội quy làm việc chặt chẽ và thiếu trách nhiệm đối với người khác, trong nhóm đó sẽ phát sinh sự lười biếng, đùn đẩy công việc cho nhau hoặc đổ tội cho nhau khi không hoàn thành đúng hạn định.

Trung bình trong một nhóm, cứ ba người mới có một người thừa nhận đồng nghiệp của mình làm việc có chất lượng. Nhưng nhân tố thứ chín lại rất "nhạy cảm" với việc có hay không có một vài kẻ biếng nhác trong nhóm. Khi một nhóm nào đó chỉ hơi "cảm nhận" được rằng có một thành viên trong nhóm đang kéo lùi thành quả chung của họ thì lập tức cái tỉ lệ một - ba nói trên sẽ giảm ngay xuống còn năm người mới có được một. Và nếu trong nhóm không có những kẻ vô dụng ấy thì mức độ đó sẽ tăng lên thành hai người có một, còn những người khác dù ít đồng thuận hơn cũng vẫn làm việc một cách tích cực.

Ở nhiều ngành, nhiều nghề, sự hưởng ứng đối với nhân tố quản lý thứ chín khá là giống nhau. Nhưng cũng như 11 nhân tố quản lý khác, nhân tố thứ chín biến đổi muôn hình vạn trạng ở các nhóm làm việc khác nhau. Ở nhiều nhóm, không ai cảm nhận được đồng nghiệp của mình cố gắng cho công việc có chất lượng, ở nhiều nhóm khác người ta lại cảm nhận được sự nỗ lực hết mình phổ biến trong mọi thành viên. Nhân tố thứ chín tạo ra nhiều hệ quả kéo theo, chứ không chỉ có mỗi chuyện kéo sợi dây thừng. Tại một ngân hàng Australia, việc áp dụng rộng rãi nhân tố này đã làm tăng 14% lợi nhuận ở nhiều chi nhánh của nó. Còn đối với một nhà máy chế biến thực phẩm ở châu Âu, việc xác định được mọi công nhân có làm đúng phần việc của mình hay không lại là lời giải thích cho tỷ lệ 51% số vụ tai nạn lao động. Cơ sở dữ liệu của nhiều công ty cho thấy nếu người ta cảm nhận được rằng mình là một phần trong một tập thể đoàn kết, làm việc hết mình thì thường là họ sẽ thấy an toàn hơn, ứng xử với khách hàng tốt hơn, ít bỏ việc hơn và làm việc có năng suất cao hơn.

Giáo sư luật Dan M. Kahan minh họa thử thách mà các nhà quản lý phải đối mặt bằng một đồ thị hình vòng cung lớn, đại diện cho nhóm làm việc tiêu biểu. Bên phải đồ thị thể hiện phần hữu dụng nhất của một nhóm, để chỉ những người hết lòng hết dạ cống hiến cho mục tiêu chung mà không mảy may lo lắng, không biết những người còn lại trong nhóm đang làm gì. Phần bên trái đồ thị thể hiện một số "kẻ ăn bám", chỉ những người lúc nào cũng trút gánh nặng công việc sang người khác còn mình thì chỉ chăm chăm thu lợi cá nhân. Ở giữa hai thái cực đó là những người có thể thay đổi theo nhiều cấp độ. Số này chiếm phần lớn, họ sẽ cộng tác nếu người xung quanh muốn cộng tác và cũng sẽ tỏ ra ích kỷ nếu

xung quanh là những kẻ ích kỷ. Vì thế, ngay từ đầu các nhóm đều bị phân hóa thành hai thái cực khác biệt hẳn nhau, một đằng là những người chạy theo câu "ai cũng chỉ vì mình", đằng kia là những người theo khẩu hiệu "một người vì mọi người, mọi người vì một người".

Trong phòng thí nghiệm, các nhà khoa học đã tạo ra các điều kiện (mô phỏng) và quan sát sự sụp đổ nhanh chóng của hiện tượng sau, qua đó chứng minh được sự sụp đổ ấy là hiển nhiên: Tập hợp một nhóm người lại và cho họ cơ hội kiếm thêm thu nhập bằng cách đóng góp cho một quỹ phúc lợi chung giữa họ với nhau. Nếu họ không chung tay ngăn chặn những kẻ ăn bám trong nội bộ, chắc chắn sẽ ngày càng có nhiều người ngừng việc đóng góp lại cho tới khi chẳng ai chịu đóng góp gì cho cái quỹ chung đó nữa.

Thí nghiệm đó như sau:

Hai nhà nghiên cứu người Thụy Sĩ Ernst Fehr và Simon Gächter tổ chức ra các nhóm tham gia thí nghiệm, mỗi nhóm bốn người rồi phát cho mỗi người một số tiền (quy thành 20 điểm) và cho họ được tự ý lựa chọn sẽ giữ lại số tiền đó, hoặc đóng góp một phần hay tất cả vào một quỹ chung. Quỹ này sẽ được tăng lên 40% và sau đó được chia đều cho mọi người, không phân biệt người đó góp một ít hay tất cả hoặc không góp gì từ số tiền được phát. Ban đầu, hầu hết mọi người đều đóng góp một chút, tỉ lệ trung bình là 9 trong tổng số 20 điểm. Nhưng sau đó, những người có đóng góp phát hiện ra rằng có những kẻ ăn bám, chẳng chịu đóng góp gì mà cũng được hưởng lợi. Hai nhà nghiên cứu viết: "Các đối tượng tham gia thí nghiệm rất không thích bị biến thành những kẻ ngớ ngẩn dễ bị lợi dụng, tức là cứ đóng góp trong khi có những kẻ chỉ độc ăn bám". Những người đóng góp tích cực từ từ bỏ cuộc, họ giảm dần số tiền góp vào quỹ và sau 10 "vòng chơi", mức đóng góp trung bình chỉ còn 9 điểm. Những người thuộc dạng "ba phải" hầu như giữ lại gần hết số tiền ban đầu vì bị thuyết phục rằng mình sẽ phải "chịu thiệt".

Sau đó, hai nhà nghiên cứu còn bổ sung một điều kiện. Qua mỗi lượt chơi, người chơi có thể bỏ ra một số tiền để phạt những kẻ ăn bám bằng cách làm giảm tiền quỹ của họ. Mặc dù phải bỏ thêm tiền ra như vậy nhưng người ta vẫn vui lòng bởi ít nhất thì họ cũng có thể trừng phạt được những kẻ ăn bám.

Ước muốn được trả thù có tác dụng tâm lý cực kỳ mạnh mẽ, có thể còn mạnh hơn cả trường hợp các công ty khích lệ nhân viên của mình giám sát nhau xem có ai vi phạm nội quy làm việc không.

Câu "Hãy lo công việc của mình đi đã!" hoàn toàn không có ý nghĩa gì với những nhân viên phát hiện có kẻ vô công rồi nghề ở văn phòng bên cạnh mình. Với sự hỗ trợ của phương pháp chụp positron cắt lớp để quan sát hoạt động của bộ não, những năm gần đây các nhà khoa học đã bắt đầu theo dõi được cơ chế thần kinh của ý muốn trả thù. Một nghiên cứu phát hiện ra rằng thể vân, một phần của não bộ, của đối tượng nghiên cứu đã sáng lên khi anh ta có ý nghĩ trả thù. Dù trừng phạt ai đó cũng sẽ gây tổn hại, thì phần lớn là tổn hại về mặt tâm lý. Bảy nhà khoa học viết trên tạp chí Science danh tiếng: "Trả thù đem lại sự thỏa mãn và làm người ta nhẹ nhõm hơn nhưng đồng thời cũng kích thích vùng não bộ liên quan".

Toàn bộ cuộc chơi của Fehr và Gächter đã bị biến đổi khi họ cho thêm điều kiện để cân bằng điểm số. Mặc dù được khởi động lại ở mức gần như ban đầu, mức đóng góp trung bình trong giai đoạn hai của cuộc chơi đã tăng lên nhiều hơn và có lúc đạt đến mức 20 điểm. Với trách nhiệm được minh bạch hóa, đóng góp của mỗi cá nhân đã được đẩy lên cao nhất. Mức trung bình đạt được là 18,2 điểm, trong đó có 82,5% số người đóng góp toàn bộ tiền được phát cho quỹ chung.

Các nhà khoa học không ngạc nhiên gì trước việc người ta thường tỏ ra ích kỷ và hợp tác không tốt với nhau trong quá trình tiến hành thí nghiệm khi mà vẫn còn xu hướng bo bo giữ lấy tiền cho riêng mình.

Thực tế, những dự đoán truyền thống (dựa trên toán học) về hành vi đã chỉ ra con người có nhiều tính ích kỷ hơn là những gì người ta thể hiện ngoài đời thực. Nhưng có bốn khía cạnh lý thú về những thí nghiệm kiểu này, khiến các nhà lý luận phải thay đổi tư tưởng của họ về sự tương tác giữa con người với con người. Những điều ngạc nhiên này lại có vai trò cốt yếu giúp các nhà quản lý thúc đẩy nhân viên của mình trong công việc.

Thứ nhất, mặc dù ngay từ đầu trong nội bộ đã nhen nhóm xu hướng "ăn bám", phần lớn người chơi vẫn đầu tư một số tiền nào đó, có thể là để thăm dò, cũng có thể là do sĩ diện. Họ đã chuẩn bị sẵn sàng hợp tác với cả nhóm, nếu họ thấy đó là xu hướng phổ biến trong nhóm.

Thứ hai, nếu không biết cách làm cho mọi thành viên trong nhóm có trách nhiệm đối với tập thể, một số người sẽ buông xuôi. Tình trạng này sẽ làm tăng sự oán giận khiến các thành viên ban đầu vốn có thiện ý sẽ thu lại những gì mà họ đóng góp. Hơn nữa tình

trạng này còn phát triển nhanh chóng khiến cả nhóm trở nên ích kỷ và làm họ mất đi cơ hội giành được lợi nhuận chắc chắn. Qua những kinh nghiệm về các nhóm làm việc thiếu trách nhiệm như thế, Fehr và Gächter viết: "(Ở những nhóm này) rõ ràng là sự hợp tác ngày càng bị suy giảm một cách ghê gớm và cuối cùng sẽ thấp tới mức không thể thấp hơn. Quan sát sự thật này, thể nào ta cũng phải có chút băn khoăn rằng nếu không có một vài biện pháp trừng phạt hẳn sẽ chẳng ai chịu bắt tay hợp tác với nhau".

Thứ ba, ngay cả khi phải chịu tốn kém để "phạt" một thành viên nào đó, các thành viên còn lại vẫn sẽ bỏ tiền ra để giữ cho cuộc chơi được công bằng. Các nhà nghiên cứu gọi đó là "hình phạt vị tha" bởi nó đòi hỏi người chơi phải bỏ tiền của mình ra vì lợi ích của cả nhóm. Hai nhà nghiên cứu viết tiếp: "Người nào để mức đóng góp của mình tụt xuống thấp hơn mức đóng góp bình quân của những người khác sẽ bị phạt nặng hơn". Điều đó cho thấy ngay cả với lợi tức xét theo mức đóng góp, vốn có thể khiến họ quên đi lợi ích hay phần thưởng của chính mình trong chốc lát, sự chú ý của họ có thể bị làm chệch hướng một cách nghiêm trọng khi họ phát hiện "trong nồi canh có một con sâu".

Thứ tư, nếu các thành viên trong nhóm có thể bị phạt vì tội chểnh mảng, họ sẽ tự biết cách xử sự tốt hơn và hợp tác hơn với nhau và khi cảm thấy công bằng đã được thiết lập, họ sẽ tự nguyện đóng góp nhiều hơn, nhờ đó mà lợi nhuận của nhóm sẽ tăng.

Với nhà quản lý, sự tương phản như thế đã không thể rõ ràng hơn. Liệu ông ta có nên cứ dễ dãi với những kẻ kéo lùi cả tập thể như vậy và để cả nhóm trở nên chán nản rồi đi chệch đường ray, hay nên duy trì tiêu chuẩn làm việc để cả nhóm được tận hưởng lợi ích có được mức đóng góp cao của mỗi người trong thành quả chung? Đối mặt với việc có một hay nhiều kẻ ăn không ngồi rồi, mỗi nhóm có hai con đường để lựa chọn. Họ có thể sử dụng nhiều hình thức áp đặt để tự điều chỉnh hoặc họ phải trông cậy vào viên quản lý để trừng phạt những kẻ lười biếng.

Lựa chọn thứ nhất là tự điều chỉnh, không hiếm gặp nhưng có những hạn chế trong các trường hợp như công sở, các doanh nghiệp bán lẻ và xí nghiệp sản xuất. Ngoài khơi bang Maine, tại những vùng biển chưa được xác định rõ chủ sở hữu, ngư dân đánh bắt tôm hùm thường lén cắt phao ở lồng bẫy của nhau. Một giáo sư của đại học Oakland (bang Michigan) đưa ra lời khuyên làm thế nào để ngăn ngừa những kẻ ăn bám ẩn mình trong những nhóm chăm chỉ (ở đây nói tới các nhóm học tập). Bà cảnh báo: "Ngay từ sớm hãy đặt ra các hạn định chặt chẽ bởi loại người này

có khả năng giấu mình phi thường". Với những ai trong nhóm (học tập) chỉ làm phần bài của mình một cách qua quýt thì các phương pháp như tẩy chay, không hợp tác, nói chuyện thẳng thắn, yêu cầu gửi bài qua email bằng định dạng PowerPoint một cách chi tiết là một số hạn định có thể áp dụng. Các đội thể thao thường cử ra một vận động viên để chỉ đạo chung và cũng để quở trách người phạm lỗi nếu cần. Tuy nhiên, phương pháp điều chỉnh nội bộ cũng bị giới hạn trong phạm vi quyền hạn của người điều hành.

Cuối cùng, có thể phải viện đến người quản lý. Lựa chọn thứ hai, mạnh mẽ hơn và là câu trả lời dễ thấy nhất cho một vấn đề nội bộ nào đó là dựa vào nhà quản lý để giải quyết. Các nhà quản lý tài ba thuộc lòng những gì mà các nhà nghiên cứu xã hội tìm kiếm trong suốt hàng trăm cuộc thí nghiệm về sự hợp tác. Kahan viết: "Rất nhiều bằng chứng cho thấy sự tồn tại phổ biến của loại tình cảm nhân nhượng này. Cái gọi là những cuộc thí nghiệm công khai tài sản - vốn được thiết lập trong môi trường phòng thí nghiệm để mô phỏng những vấn đề ứng xử - cho thấy: ý muốn của từng cá nhân có phần đóng góp đáng giá vào lợi ích chung phụ thuộc rất nhiều vào nhận thức của họ rằng người khác cũng muốn làm như thế". Một trong những điều tồi tệ nhất đối với tinh thần đồng đội là trong nhóm có kẻ ăn bám mà viên quản lý lại bó tay trước chuyện này.

Một vấn đề ít nghiêm trọng hơn, nhưng vẫn gây ra nỗi chán chường, đó là khi các thành viên trong nhóm có vẻ như đã nỗ lực nhưng lại thiếu điều kiện để "làm tốt công việc". Viện Gallup từng phỏng vấn ngẫu nhiên những người lao động ở Mỹ, điều gì khiến họ nản chí hơn: đồng nghiệp có cố gắng nhưng thiếu khả năng (một kẻ vụng về chẳng hạn) hay đồng nghiệp có khả năng nhưng lại không cố gắng (một kẻ lười biếng). Cứ bảy người được hỏi thì có tới sáu người tỏ ra bực mình với tay đồng nghiệp lười biếng, hơn là với anh chàng vụng về. Tuy vậy, phải làm việc với một kẻ vụng về vẫn là điều rất chán, điều này có thể làm giảm kết quả đánh giá theo tiêu chí nhân tố thứ chín của nhóm xuống 1/4. Mặc dù trái tim của những nhân viên "ngồi nhầm chỗ" vẫn nằm đúng vị trí và họ cũng có thể phù hợp với nhiều công việc khác trong công ty, nhưng không thể cứ bắt họ chết gí mãi ở những chỗ mà họ không tài nào bắt kịp các thành viên khác trong nhóm.

Một nhà quản lý giỏi phải liên tục tự hỏi mình xem liệu trong đội ngũ của mình còn nhân viên nào do dự, chưa hoàn toàn tự nguyện cống hiến hay không. Vấn đề này là một trong những câu hỏi mà Nancy Sorrells, viên quản lý khách sạn Marriott nhắc tới ở

chương I, đã đặt ra. “Ai là nhân viên kém nhất của khách sạn này? Và người đó đã ở đây bao lâu rồi?”, cô hỏi. Tại sao cô lại muốn biết điều này? Vì “trái ngược với những gì người ta nói, những kẻ kém nhất lại quyết định đẳng cấp của bạn”.

***

Đối diện với tình trạng yếu kém về nhân tố thứ chín ở cửa hàng Best Buy số 484, Eric Taverna cùng năm viên trợ lý đã phát triển một kế hoạch ba giai đoạn nhằm giải đáp mối lo lắng của nhân viên.

Trước hết, mọi viên quản lý các gian hàng của anh phải thống nhất quan điểm với nhau. Anh nói: “Khi tôi không ở cửa hàng, nếu nhân viên nào có chuyện báo cáo với quản lý, thì tất cả phải giải quyết trên những nguyên tắc, giá trị chung. Thực tế, nếu viên quản lý này nói không, viên quản lý khác lại nói có - đó mới là một vấn đề. Chúng ta thường hay gặp những chuyện như vậy và đó cũng là một phần trong quá trình làm việc”.

Thứ hai, những nhân viên không vượt qua nổi sức ì của mình sẽ bị yêu cầu ra khỏi Best Buy.

Thứ ba, cũng là sự đáp ứng thẳng thắn nhất dành cho nhu cầu của nhân viên của cửa hàng số 484 này, Taverna cùng các trợ lý thiết kế một bộ quy tắc đoàn kết nội bộ. Anh nói: “Chúng ta phải chắc chắn rằng: Một là, mọi viên quản lý đều phải hiểu, phải tham gia và đồng thuận với bộ quy tắc đó. Hai là, chúng ta không thực hiện một cách hời hợt mà phải thực hiện chính xác, hợp lý. Cuối cùng, nếu phải để ai làm quá giờ, tôi muốn chúng ta có thể giải thích và thảo luận thoải mái với nhau”.

Phản ứng với kế hoạch ba giai đoạn này nói chung là tích cực, nhưng Taverna và các quản lý của anh vẫn vấp phải một vài sự chống đối, chủ yếu là từ những người vốn ủng hộ việc cố định thời gian trước đây. Taverna kể: “Trong 120 người có khoảng 10% nói Tôi không thích, 20% nói Để xem thế nào đã và 70% còn lại thì ủng hộ. Thế cũng bình thường, chúng tôi hiểu điều đó. Điểm mấu chốt là tất cả các viên quản lý và giám sát viên đều ủng hộ”.

Kế hoạch này được đưa vào thực hiện trong dịp nghỉ hè năm 2003. Một vài sự cố đã xảy ra. “Thỉnh thoảng sẽ có vài lời ong tiếng ve lọt vào tai bạn, hoặc có khi một nhân viên giám sát nào đó đến chỗ chúng tôi phàn nàn rằng bộ quy tắc đó thật sự là rất… thối”, Gaudette nói. Nhưng, Taverna nhắc thêm, thông điệp phải

là chúng ta là một tập thể đoàn kết và chúng ta cần phải giúp đỡ lẫn nhau.

Các nhân viên khác đều đánh giá cao việc cửa hàng áp dụng ý kiến của họ để đổi mới, song vẫn còn một số ít chưa bằng lòng. Mike McCormick, nhân viên giám sát kho vận, nhận xét: "Hầu hết đều ủng hộ vì đó là ý kiến của chính họ. Họ muốn có gì đó thay đổi".

Sau khi được trình làng, khái niệm về bộ quy tắc đoàn kết nội bộ cần được chỉnh sửa, thanh lọc. McCormick kể: "Ban đầu, mọi người đều bị lên lịch ở lại cửa hàng. Nhưng sau chúng tôi nhận ra là phải lên kế hoạch theo bộ quy tắc, những ai đã được sắp xếp có thể về sớm trước khi cửa hàng đóng cửa hai tiếng, thì được phép ra về. Chúng tôi không thể để tất cả nhân viên ở lại, vì như vậy sẽ phải tính thêm quá nhiều giờ làm".

Phương pháp đúng đắn của bộ quy tắc cùng những mạo hiểm mà Taverna và các viên quản lý của anh trải qua khi lắng nghe ý kiến nhân viên đã đem lại thành công theo đánh giá của tiêu chí 12 nhân tố. "Chúng tôi căng thẳng đến phát điên lên vì trước đó chúng tôi chưa bao giờ làm như thế trong cửa hàng, chỉ lo sẽ bị phản ứng dữ dội", Taverna kể.

Những kết quả tốt đẹp đã khẳng định giá trị của việc lắng nghe người lao động và đổi mới theo lời khuyên của họ. Mức độ gắn bó của nhân viên đối với cửa hàng số 484 này đã nhảy vọt từ "tốt" lên đến độ "tuyệt vời", lọt vào top 10 các đơn vị hàng đầu trong cơ sở dữ liệu của Gallup. Đó cũng là sự tiến bộ theo đánh giá của cả hai nhân tố thứ bảy và thứ chín. Không có gì là ngẫu nhiên khi cửa hàng ở Manchester này hoạt động có lãi và căn bản đã rút ngắn được sự quay vòng hàng hóa.

"Khi nghe tin cửa hàng được đánh giá cao, tôi rùng cả mình. Có thể khi tiến hành khảo sát, người ta quay lại bảo tôi rằng Anh biết không, anh đã làm đúng đấy", Taverna nói.

Nhân tố quản lý thứ mười
Bạn bè ở nơi làm việc

Tiến sĩ Suresh Nagesh cứ tự hỏi sao lúc nào mình cũng rơi vào những chỗ lộn xộn.

Tháng Một năm 2004, ông đến Bangalore, Ấn Độ, nắm vai trò lãnh đạo đơn vị thiết kế và quản lý chất lượng của DaimlerChrysler (nhóm VEQ). Nagesh phát hiện có 6 kĩ sư, thay vì tạo thành một nhóm lại tách ra làm việc đơn độc.

Họ không được hòa hợp lắm với người tiền nhiệm của tiến sĩ Nagesh. Có lẽ điều này sẽ phải trả giá khá đắt nếu hãng gặp phải một khách hàng khó tính nào đó. 6 kĩ sư kể trên, mỗi người ngồi ở một phòng (hay một tầng) khác nhau trong tòa nhà lớn của DaimlerChrysler. Thế nên mỗi khi cần, họ chỉ gọi điện hoặc gửi email với một đôi câu hỏi, cứ như họ cố càng ít "chạm" đến nhau càng tốt thì phải. Giờ ăn trưa, mỗi người đi một nẻo. Nagesh thậm chí còn chả thấy họ chào hỏi hay thảo luận chuyên môn với nhau ở đại sảnh bao giờ. Xét về mặt tuyển dụng nhân sự làm việc theo nhóm, nơi này bị đánh giá là thấp hơn 60% so với chỉ số toàn cầu.

Nagesh nói: "Họ trầm lắm, không hề gắn bó hay đồng thuận gì cả. Chỉ có người này kêu ca về người kia, người kia lại phàn nàn về người này và cứ thế thôi, chẳng có chút động lực nào hết".

Hiển nhiên là các thành viên trong nhóm cũng nào có vui vẻ gì. Keshanvanand Prabhu, một trong số đó cho biết: "Công ty cũ của tôi có văn hóa khác hẳn. Chúng tôi luôn có hội có thuyền và là bạn tốt của nhau. Còn ở đây lại khác. Khái niệm tin tưởng để giãi bày tâm sự xa xôi với nơi này quá. Quả thật tôi rất không hài lòng về lề thói ấy".

Chính bởi chia rẽ nên dù họ đã tốn rất nhiều thời gian song công

việc vẫn không hoàn thành đúng tiến độ. Và cái thành tích nghèo nàn này đã khiến toàn bộ trung tâm ở Bangalore bị ban quản trị DaimlerChrysler tra xét kỹ càng. Nhóm của Nagesh, đúng như bản chất của nó, là ví dụ điển hình cho những sai lầm ở đây. Với nhà quản lý 43 tuổi của chúng ta, người có bằng tiến sĩ ngành cơ học điện toán, lại từng rất thành công ở các hãng lớn như General Electric và DaimlerChrysler, đây đúng là thử thách ông chưa gặp bao giờ. "Nhóm nào cũng có vấn đề riêng, nhưng thế này thì kỳ lạ quá. Tôi chưa bao giờ nghĩ mình lại gặp phải trường hợp như vậy", ông nói.

Vận dụng mọi hiểu biết về bản tính con người, Nagesh cố gắng ghép các kĩ sư dưới quyền ông vào thành một "đội" thực sự. Một vài phương kế được đưa ra khá cơ bản. Đội ngũ cần phải có tổ chức hơn nữa và công ty cũng tuyển thêm kĩ sư phục vụ cho công cuộc cải tổ cả quy trình hoạt động. Do đó, người lao động cần được quản lý trực tiếp, chặt chẽ, hay nói cách khác, ai cũng cần có cảm giác rõ rệt về mối liên hệ bản thân mình với nghĩa vụ trong công ty.

Nagesh khởi sự bằng việc thay đổi các cuộc họp định kỳ của mỗi phòng, ban. Trước đây, có những kẻ đi họp chỉ có mỗi hai việc đến rồi về, suốt buổi ngồi câm như thóc. Nagesh yêu cầu ai cũng phải phát biểu về công việc đang làm và về các dự định trước mắt. Prabhu cho biết: "Thay đổi đầu tiên là vấn đề giao tiếp. Tiến sĩ Nagesh rất minh bạch và chu đáo. Ông cho chúng tôi động lực khiến cả đội cùng tiến lên. Trước đây, thời hạn khách hàng và các mục tiêu từng là những thứ rất "khó nuốt", còn giờ thì đã gần với tầm tay chúng tôi hơn rồi".

Cơ chế thưởng phạt cũ từng gây ra sự chia rẽ bởi người này người khác cảm thấy không công bằng hay bị đối xử thiên vị. Đáp lại mối lo lắng ấy, Nagesh thiết lập một hệ thống mới dựa trên tiêu chuẩn khách quan áp dụng cho toàn đội.

Thế nhưng đòi hỏi cấp thiết là phải thắt chặt mối quan hệ trong cả nhóm làm việc này, phải làm thế nào để mọi người trở thành bạn tốt của nhau.

"Tôi có người bạn thân ở nơi làm việc", đây là điều gây tranh cãi nhiều nhất trong 12 nhân tố quản lý. Khi ban quản trị một doanh nghiệp nhận được chỉ dẫn từ phía Gallup về kết quả tuyển dụng lao động, thường người thuyết trình sẽ hỏi bất cứ thành viên nào của ban quản trị đó một câu về tiêu chí hoạt động (do chính nhân viên của họ đặt ra). Các ông chủ lúc nào cũng nói: "Sao anh lại hỏi

như vậy, bạn thân bạn thiếc cái gì?". Đôi khi họ hỏi vì tò mò thật, đôi khi lại mang giọng chế giễu. Các bác sĩ (nhất là bác sĩ nội khoa) cũng dị ứng với nhân tố thứ mười của chúng ta, bởi nó xâm phạm đến phòng mạch tư của các vị - không bác sĩ nào muốn cùng làm ăn với một "ông bạn thân" cả. Tương tự, giới luật sư chế nhạo nhân tố thứ mười là "chẳng ăn nhập gì". Còn những nhân viên kế toán lại coi nhân tố này quá tách rời so với các tiêu chí tài chính.

Báo chí cũng góp phần bằng bài viết First, Break All the Rules bộc lộ rằng: thật đáng ngạc nhiên khi Gallup đặt ra một câu hỏi nghe qua có vẻ kỳ lạ song thực chất lại rất dễ đoán trước! Tờ Washington Post viết: "Bạn thân ở nơi làm việc? Cái gì vậy? Ở trường trung học á?". Tạp chí Times gọi nhân tố thứ mười là nhân tố dễ thay đổi hơn cả. Tờ Chicago Tribune thì thận trọng cảnh báo các nhà lãnh đạo doanh nghiệp: "Quan hệ bạn bè ở nơi làm việc có thể dẫn đến sự ghen ghét, đố kỵ và lười biếng".

Hiển nhiên là nhân tố thứ mười này dễ gây tranh cãi và hoài nghi. Người ta định nghĩa "bạn thân" như thế nào? Chẳng lẽ nó không được nhìn nhận cả về mặt tin cậy lẫn sự hòa hợp mối quan hệ trong công sở sao? Nguyên do là câu hỏi đặt ra về "người bạn thân nơi làm việc" quá cứng nhắc và phức tạp nên không đi thẳng được đến vấn đề. Trong đó, tờ báo của Cơ quan nghiên cứu kinh tế quốc gia Mỹ (đánh giá về những điều tra của Gallup) viết: "Không nên dùng các câu hỏi tiêu chuẩn khảo sát lòng tin để đo mức độ tin tưởng, mà nên áp dụng đối với giá trị lòng tin. Nghĩa là hầu hết công việc sử dụng những câu hỏi khảo sát như thế đều cần được giải thích thật rõ ràng".

Đối với vấn đề quản trị hóc búa này, những phản ứng ngược hẳn là chua chát và mang đậm tính hoài nghi hơn nhiều so với các cuộc điều tra tiến hành trên báo chí. Một công ty đã hủy bỏ cuộc khảo sát theo tiêu chí 12 nhân tố, chỉ bởi người ta phát hiện ra quan hệ bạn bè (trong nhân viên) ở đây chẳng tốt đẹp gì, dễ gây nản lòng nhau. Công ty khác lại đề nghị tiến hành khảo sát nhưng chỉ với tiêu chí của mười một, hoặc đủ cả 12 nhân tố, song nhất định phải loại bỏ tiêu chí "bạn thân trong công việc". Đây là một vấn đề đơn giản và quả thực, nó chứng minh rằng: Thuyết X[1] cùng triết lý sống "không quan tâm đến cuộc sống riêng tư" vẫn lan tràn khắp nơi trong thế giới kinh doanh.

[1] Lý thuyết về quản trị nhân sự (OB) hiện đại do Douglas McGregor khởi xướng vào thập niên 1960. Lý thuyết này bị cho là máy móc, có định hướng tiêu cực về các vấn đề con người và hành vi con người lao động.

Có nơi yêu cầu một chuyên gia của Gallup ra câu hỏi thẩm định nhóm luật sư trong công ty mình theo tiêu chí nhân tố quản lý thứ mười. Kết quả cho thấy cả nhóm chỉ đạt đến mức độ quan hệ bạn bè rất khiêm tốn, tức là ở mức "thấp nhất có thể": chỉ một luật sư (giấu tên) trong nhóm có kết bạn với người khác. Các nhà nghiên cứu cho biết: "Lúc mà anh cảm thấy mình không quan tâm đến người khác cũng là lúc anh đồng tình mạnh mẽ với nhân tố này. Nếu anh cực lực phản đối tiêu chí ấy, anh sẽ bị cô lập ở nơi làm việc. Người ta sẽ bảo nhau Hắn thật cô độc và thảm hại quá!". Sau khi "đánh vật" với cuộc khảo sát nhóm luật sư, một trong số đó đến gặp vị chuyên gia của Gallup. Anh này nói: "Tôi đúng là đối tượng của ông đây. Ông đã đúng. Ở công ty, tôi không hề cảm thấy một mối liên hệ nào cả, không có lấy một người để tin tưởng. Tôi đang định nhảy việc sang nơi khác".

Bản thân Gallup có lẽ cũng bỏ qua tiêu chí của nhân tố thứ mười, nếu không vì một sự thật hiển nhiên: tiêu chí này dự báo được năng suất làm việc. Một khi người lao động cảm nhận sâu sắc sự gắn bó với cả tập thể, anh ta sẽ làm được nhiều điều tích cực cho công ty, bằng không anh ta sẽ chẳng buồn cố gắng mà làm gì. Nghiên cứu ban đầu (nhằm xác định 12 nhân tố quản lý) đã phát hiện ra một mối quan hệ xã hội rất khác thường giữa những nhân viên thuộc các nhóm làm việc hiệu quả nhất. Ở phạm vi rộng hơn, các bản phân tích khẳng định nhân tố thứ mười là thành phần nổi bật, đòi hỏi tính khoa học cao. Thực hiện tiêu chí này, doanh nghiệp sẽ thu được những hiệu quả kinh tế như: lợi nhuận, an toàn, hoạt động kiểm kê dễ dàng và đặc biệt nhất là sự gắn kết tình cảm, lòng trung thành của khách hàng đối với công ty.

Qua kiểm chứng bằng nhiều cách hỏi khác nhau, nhân tố quản lý thứ mười chỉ ra sự khác biệt một trời một vực giữa những nhóm có mối quan hệ bạn bè, tương trợ với những nhóm chỉ có mối quan hệ hời hợt. Và những nhóm "loại hai" này rõ ràng không thể nào trụ vững được trước những ngoại cảnh bất lợi. Đo đếm tình bạn là việc làm dễ gây tổn thương đối với cái mà các nhà khoa học vẫn gọi là "khát vọng về mặt xã hội". Đây là xu hướng thường gặp ở các cặp vợ chồng khi đưa nhau ra tòa ly dị, ai cũng muốn chứng tỏ là mình đúng. Những thành kiến tương tự khiến người ta đôi khi vẫn nói với nhân viên thăm dò ý kiến rằng họ có đọc báo, trong khi họ không đọc; rằng họ không xem tivi nhiều trong khi vừa tối hôm qua họ ngồi cả mấy tiếng đồng hồ với bịch khoai tây chiên to tướng trước tivi. Chỉ hỏi ai đó có bạn bè không là chưa đủ vì phần đông người ta thích nghĩ người khác cũng giống mình, hay chỉ thừa nhận sự cô độc của mình một cách miễn cưỡng. Cần phải đặt câu hỏi điều tra thật khéo léo, để gợi ra ý nghĩa tạo nên sự

khác biệt có thể ước lượng được trong các tổ chức doanh nghiệp.

Tuy nhân tố thứ mười là nhân tố gây tranh cãi nhất, song nó lại không phải là khó thực hiện nhất. Có ít hơn 1/3 số người được hỏi cho biết họ có "bạn thân" ở nơi làm việc, đây là kết quả cao hơn so với số người được hỏi về nhân tố thứ tư (ghi nhận và khen ngợi). Có lẽ các "ông lớn" trong hội đồng quản trị công ty không nhận ra nhu cầu này bởi họ dễ dàng tìm được bạn bè nơi công sở hơn so với những nhân viên trực tiếp sản xuất. Lại càng mỉa mai làm sao khi các vị tai to mặt lớn này luôn ra ngoài chơi golf, câu cá bằng mồi ruồi, chơi tennis, rất thân mật với nhau. Thế mà suốt các cuộc họp, những câu hỏi điều tra về "tình bạn trong công việc" lại chỉ nhắm vào nhân viên của họ.

Trước khi nhận ra hiệu quả của nhân tố thứ mười, đại diện phòng nhân sự của một công ty sản xuất hàng tiêu dùng nói: "Chính sách của chúng tôi là không tạo ra những mối quan hệ thân thiết ở nơi làm việc. Ban quản trị công ty không bằng lòng với kiểu quan hệ ấy". Hậu quả là chính sách này, do cấm đoán, đã bị người ta coi thường. Tình bạn vẫn nảy nở trong công việc. Và ở cuộc chiến giữa chính sách với bản tính tự nhên của con người, rốt cuộc, bản tính tự nhiên luôn giành chiến thắng. Vậy là đã rõ, con người nên được thỏa mãn về nhu cầu xã hội, bất kể nhu cầu đó có "hợp pháp" hay không. Về vấn đề mang tính xã hội này, doanh nghiệp nên chế ngự nó thì tốt hơn nhiều so với việc chống lại nó. Các đơn vị kinh doanh thực hiện tốt nhân tố thứ mười luôn đạt được phần trăm khả năng sinh lợi cao hơn hẳn so với những đơn vị thực hiện kém tiêu chí này. Rất nhiều nghiên cứu đáng tin cậy chỉ ra rằng khách hàng không chỉ cảm nhận được mức độ thân thiết khi đến cửa hàng mà điều đó còn tạo nên cả một sự khác biệt cho trải nghiệm của riêng họ, nếu không vì lý do nào khác ngoài hiệu ứng lây lan tự nhiên (từ người này qua người khác). Trong các ngành dịch vụ, chỉ số khách hàng của những nhóm thực hiện tốt nhân tố thứ mười cao hơn từ 5 đến 10% so với những nhóm có thành viên không gắn bó, luôn cay nghiệt với nhau. Điều đó lý giải cho thành công và thất bại ở nhiều tổ chức, doanh nghiệp.

Các mối liên quan khác giữa tiêu chí "bạn thân" và những tác động kinh doanh thì rõ ràng hơn. Chẳng hạn ở một công ty điện lực, tình bạn sẽ giúp những người công nhân có trách nhiệm hơn trong việc giảm bớt tỉ lệ tai nạn. Lý do khá đơn giản: người ta ai chả lo cho bạn mình. Người này nhắc người kia nhớ mang mũ bảo hộ. Họ cũng sẽ trông chừng để bạn mình không bị rơi vào tình huống nguy hiểm, và nếu có, họ sẽ không ngần ngại lao đến giữ chắc thang cho bạn. Bạn bè lo cho nhau như cho chính bản thân

mình. Thử tưởng tượng xem bỗng có lúc ta phải đến nhà người bạn thân báo tin cho gia đình anh ta biết vừa có tai nạn xảy ra… cứ nghĩ đến thôi đã rùng cả mình. Không phải người ta chỉ mong tai nạn xảy đến với ai khác trừ bạn mình ra. Nhưng trên thực tế, tập thể nào thiếu gắn bó thân mật thì ở đó cũng bớt đi ít nhiều sự cẩn trọng trong công việc, mà điều này lắm khi lại chính là ranh giới mong manh giữa an toàn và tai nạn. Thử so sánh: Một nhóm có 2/3 số thành viên đồng thuận mạnh mẽ với tiêu chí của nhân tố thứ mười, một nhóm khác chỉ có 1/3 số thành viên tương tự - tính trung bình, nhóm thứ nhất sẽ ít gặp tai nạn hơn nhóm thứ hai tới 20%.

Các nhà bán lẻ thường bị ám ảnh bởi một loại số liệu thống kê gọi là "số ngót". Giả dụ một cửa hàng nhận bán lẻ 100 chiếc laptop. Sau một tháng, kết quả cửa hàng bán được 25 chiếc, tồn kho 73 chiếc. Hai chiếc còn lại bị liệt vào dạng bị "ngót". Chúng biến đâu mất? Có thể một chiếc bị khách mua hàng ăn trộm, chiếc còn lại bị chính nhân viên của cửa hàng thó mất. "Cái sự ngót" ấy làm giảm hoặc phá hoại doanh thu bán hàng một cách ghê gớm. Phải bán được nhiều mặt hàng khác nhau và thu được lãi ròng thực sự mới có thể bù vào một mặt hàng nhập theo giá bán buôn rồi lại bị mất. Theo vài phân tích nhằm vào các cửa hàng kinh doanh phát đạt, mức độ thân thiết giữa những nhân viên bán hàng có tác động đáng kể tới hiện tượng ngót này. Ở đó, mọi chuyện ít phức tạp hơn hẳn. "Đời nào anh lại đi ăn cắp của bạn bè mình", một người nói. Trong nhóm, họ cũng đoàn kết hơn và cảnh giác cao hơn đối với những khách hàng ăn trộm.

Trong thời đại ngày nay, khi xã hội thiếu đi nhiều mối liên hệ cộng đồng, nơi làm việc trở thành vị trí độc nhất vô nhị đối với người lao động. Các nhà xã hội học nhận thấy trong suốt một thập kỷ qua, số người tham gia câu lạc bộ, hội phụ huynh học sinh, đến dự cuộc họp của thành phố, gia nhập một đảng phái nào đó, đi lễ nhà thờ, hoặc chỉ đơn giản là giao tiếp cộng đồng như ăn tối ở nhà hàng xóm thôi, đã giảm đáng kể. So với thế hệ cha anh, các thế hệ sau này ngày càng thiếu tin tưởng vào những người xung quanh. Một trong những phát hiện gây chấn động là vào khoảng từ năm 1985 đến 2004, (theo kết quả điều tra) tính trung bình thì mỗi người cùng lắm chỉ có từ hai đến ba "người thân" xung quanh mình, và số người cô độc, không có ai khác để tâm sự tăng lên gấp ba lần.

Bây giờ, khi tình hàng xóm chẳng còn được bao nhiêu, cái mà người ta làm nhiều hơn trước chỉ có mỗi một việc: xem ti vi. James Kunstler - học giả chuyên về kiến trúc, viết: "Gia đình kiểu Mỹ với

ba thế hệ tập trung quanh chiếc ti vi. Đó là tâm điểm của cuộc sống gia đình và vì thế mà ai nấy đều khép kín, xa rời tất cả những gì diễn ra bên ngoài bốn bức tường… Đồng thời, chiếc ti vi cũng là mối liên hệ chính với thế giới. Từ lâu, cái vỏ bọc vật chất của ngôi nhà tự thân nó đã không còn mở ra cho mỗi thành viên trong gia đình những mối quan hệ với bên ngoài, mà ngược lại, ngày càng phong bế họ hơn. Thế giới ngoài kia trở thành điều gì đó trừu tượng, lọc qua lăng kính truyền hình, hệt như bầu không khí tự nhiên bị lọc qua máy điều hòa nhiệt độ vậy".

Ti vi có tác động xấu đến mối ràng buộc xã hội của chúng ta. Những ai lấy ti vi làm hình thức giải trí hàng đầu cho mình, hẳn sẽ ít đi nhà thờ; ít viết thư cho người thân, bạn bè; ít tham gia câu lạc bộ hoặc các hoạt động tình nguyện. Tuy nhiên, cũng có vài hành động "nặng nhọc" mà những kẻ nghiện ti vi hay làm. Trong đó có việc giơ ngón tay giữa lên nhằm vào ai đó trên đường[2].

[2] Giơ ngón tay giữa lên nhằm vào người khác là hành động lăng mạ, tương tự như một câu chửi tục.

Một nhà xã hội học quả quyết rằng ti vi thậm chí còn đánh lừa người ta, khiến họ nghĩ mình có nhiều bạn bè hơn thực tế. Về mặt tiến hóa, Satoshi Kanazawa viết, gần đây có một hiện tượng dị thường là trung tâm cảm xúc trong bộ não người không biết phải phân biệt như thế nào giữa việc xem một tập phim Những người bạn[3] và việc có một nhóm bạn thật bằng xương bằng thịt ở ngay trong phòng khách. Khi phân tích số liệu điều tra, Kanazawa đã tìm thấy bằng chứng cho thấy xem ti vi cũng giúp người ta tăng cảm giác thỏa mãn (về nhu cầu giao tiếp xã hội) không khác gì kết bạn ngoài đời thực. "Xem ti vi là cách để chúng ta tham gia vào đời sống xã hội, chỉ là chúng ta không nhận thức rõ rệt được điều đó thôi", ông kết luận.

[3] Những người bạn (Friends): tên một bộ phim truyền hình nhiều tập nổi tiếng của Mỹ.

Từ một góc nhìn khác, những vấn đề trên cũng không ảnh hưởng gì đến việc kinh doanh. Chẳng cần biết nó cảm động đến đâu, cứ cho là người ta muốn thay thế các "ông bạn ảo" để ăn tối bằng những chiến hữu thân thiết, thì ai quan tâm. Miễn là buổi sáng hôm sau bọn họ đến chỗ làm đúng giờ là được, đấy chẳng phải mới là chuyện quan trọng sao? Nhưng vì nửa thế kỷ thay đổi văn hóa ngoài-công-việc đã khiến mối liên kết ở đây lỏng lẻo và ngày càng ít thân thiện hơn. Công sở, một thời từng là nơi gặp gỡ của các mối tương tác xã hội, nay đang dần trở nên nhạt nhẽo. Từ

nhiều ngã rẽ của cuộc sống, liệu còn nơi nào khác ngoài nơi làm việc để một người có thể va chạm, tiếp xúc với những người khác vì một nhiệm vụ chung? Còn nơi nào khác để người ta có thời gian với bạn bè thực sự và dứt khỏi màn hình ti vi? Còn nơi nào khác ngoài nơi làm việc mà ở đó người ta phải phụ thuộc nhiều vào sự cố gắng của người khác?

Trong cuốn Bowling Alone xuất bản năm 2000, một cuốn sách với đầy đủ số liệu để chứng minh sự giảm sút trong mối liên kết xã hội Mỹ, Robert D. Putnam viết: "Cả dân lao động chân tay lẫn dân cổ cồn trắng đều giống nhau ở chỗ họ trải qua nhiều giờ đồng hồ bên đồng nghiệp của mình, cùng ăn trưa, ăn tối, cùng đi nghỉ mát, cùng đến sớm, cùng về muộn... Và hơn nữa, bây giờ người ta ly dị nhiều hơn, kết hôn muộn hơn, sống độc thân nhiều hơn. Vậy nên nơi làm việc lại chính là nơi sưởi ấm những tâm hồn đơn độc".

Một nhà bình luận khác viết: "Bởi ngày càng nhiều người Mỹ dành nhiều thời gian hơn cho công việc, nên công việc dần dần không còn là một hành động hời hợt, mà còn "lấn" sang cả cuộc sống riêng (gia đình) lẫn cuộc sống chung (xã hội và chính trị) nữa".

Con người nói chung vẫn có những bạn bè thân thiết ở bên ngoài nơi làm việc. Một vài người phải nói là vô cùng may mắn khi được làm việc chung với bạn bè cùng phòng từ thời đại học, với các chiến hữu "vào sinh ra tử", với bạn bè từ thời thơ ấu hay với những người thân thiết tới mức "có thể hiến thận cho nhau". Putnam viết: "Trong các nghiên cứu cẩn thận nhất, khi được yêu cầu liệt kê những người thân thiết nhất đối với mình, thì thậm chí chỉ có dưới một nửa số người làm việc toàn thời gian đưa tên của đồng nghiệp vào danh sách. Thường thì những người hàng xóm được kể đến nhiều hơn là các đồng nghiệp của họ. Và khi được hỏi họ muốn chia sẻ những vấn đề quan trọng với ai, cũng chỉ có chừng đó số người nói là muốn chia sẻ với một đồng nghiệp".

Vấn đề không phải là liệu tình bạn ở nơi làm việc có lấn át các mối quan hệ trong đời sống riêng tư hay không; mà là trong ba mức độ sau đây, mức độ nào sẽ làm tăng ảnh hưởng tích cực đến công việc: bạn thân nhất, hay một trong những người bạn thân nhất, hay hầu hết bạn bè thân thiết. Không đến một nửa số người lao động được phỏng vấn cho biết họ sẽ tìm kiếm lời khuyên ở đồng nghiệp đối với các vấn đề quan trọng, vì thế nên cũng không có gì lạ khi các mối quan hệ bạn bè ở bên ngoài sẽ chiếm ưu thế hơn hẳn so với các mối quan hệ ở nơi làm việc. Từ những nghiên cứu trên, có thể thấy một đồng nghiệp thân thiết sẽ là một nguồn hỗ trợ vô giá, đặc biệt khi ở nơi làm việc xảy ra chuyện bất ổn.

Putnam viết: “Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng mối quan hệ mang tính xã hội đối với đồng nghiệp là dấu hiệu dự báo rõ ràng, một số người còn cho là dấu hiệu rõ ràng nhất, của việc người lao động có thỏa mãn với công việc của mình không. Con người có bạn bè ở nơi làm việc sẽ thấy vui vẻ, hạnh phúc hơn”.

Các nghiên cứu nhan đề Tái thiết một ngày của bác sĩ tâm lý Daniel Kahneman (giải Nobel Kinh tế năm 2002) cũng chứng minh rằng tình bạn có thể khiến công việc trở nên thú vị hơn. Phương pháp điều tra của Kahneman trong các nghiên cứu này là yêu cầu người được phỏng vấn kể ra nhiều sự kiện trong ngày của họ và đánh giá mức độ vui thích của từng sự kiện đó. Các sự kiện liên quan đến công việc luôn bị cho là ít thú vị nhất - ngoại trừ nếu sự kiện đó có liên quan đến một người bạn. Ở trường hợp này, đó lại là một trong những sự kiện vui thích nhất của họ.

Đối với năng suất công việc, yếu tố bạn bè không hẳn là không mang lại rủi ro hay nguy hiểm nào và nó cũng sẽ mất đi tính hiệu quả nếu thiếu các nhân tố khác, như khi cả một tập thể cùng hết mình vì chất lượng công việc hay cùng thấu hiểu được tâm tư nguyện vọng của mỗi người trong tập thể đó. Nếu không được hướng dẫn đúng đắn, một nhóm làm việc vốn rất thân thiết với nhau có thể tự đánh mất mình trong chính mối quan hệ bạn bè đó và trở nên thờ ơ với khách hàng hoặc với các yêu cầu công việc. Quan hệ bạn bè có xu hướng trở nên mạnh mẽ hơn hẳn ở các nhóm công đoàn chuẩn bị đình công - một trạng thái tâm lý cục bộ (theo kiểu: chúng ta chống lại bọn chúng) vốn không tốt đẹp gì. Một tập thể không chỉ cần mỗi sự đoàn kết, nó còn cần tới các chỉ tiêu làm việc hiệu quả. Các nghiên cứu trong khoảng 50 năm trở lại đây cho thấy những tập thể đặt chỉ tiêu năng suất thấp thì thực tế cũng chỉ hoạt động ở mức có năng suất thấp. Nhưng cũng có những ngoại lệ là có một số tập thể xếp hạng cao về tiêu chí của nhân tố quản lý thứ mười song với hầu hết các nhân tố khác lại rất thấp. Các bằng chứng cho thấy nhóm hay tập thể nào càng gắn kết nội bộ bao nhiêu thì làm việc càng hiệu quả và ổn định bấy nhiêu.

Nghiên cứu nhằm vào người lao động ở nhiều mặt khác nhau cho thấy bạn bè là đối tượng dễ được mời mọc, cùng chia sẻ thông tin, quan điểm, cho nhau lời khuyên và dễ dàng chấp nhận nhau mà không có cảm giác lo sợ. Bạn bè với nhau cũng dễ bỏ qua những bất đồng hơn là với người xa lạ. Những cảm xúc tốt đẹp mà những người bạn chia sẻ với nhau cũng có tác dụng khích lệ. Trong một nhóm, những người có quan hệ bạn bè thường tận tụy hơn, làm việc chăm chỉ hơn đối với bất cứ nhiệm vụ nào. Các thành viên đoàn kết nhất trong nhóm cũng thường có xu hướng giám sát, săn

sóc nhiều hơn đến mục tiêu chung.

Năm 1995, hai giáo sư Karen A. Jehn ở Đại học Pennsylvania và Priti Pradhan Shah ở đại học Minnesota trình làng một trong những nghiên cứu hết sức thú vị, cho thấy tình bạn giúp các nhóm, các tập thể trở nên vượt trội như thế nào. Họ không chỉ muốn biết liệu mối quan hệ bạn bè có thúc đẩy sức lao động hay không mà còn muốn biết tại sao nó lại có tác động như vậy. Để nghiên cứu, hai giáo sư chia 159 sinh viên thành 53 nhóm, mỗi nhóm 3 người. 26 nhóm có thành viên là bạn bè của nhau, tức là trong các nhóm này mỗi thành viên đều có hai người bạn. 27 nhóm còn lại chỉ có các thành viên quen biết nhau sơ sơ.

Các nhóm được giao hai nhiệm vụ. Nhiệm vụ thứ nhất liên quan đến kinh nghiệm, yêu cầu sinh viên nộp (giả định) đơn đăng ký học lấy bằng MBA (thạc sĩ quản trị kinh doanh) của 6 người, nhằm đánh giá tiêu chí xét tuyển của hội đồng tuyển sinh. Nhiệm vụ thứ hai đòi hỏi phải làm việc theo nhóm là dùng bóng Styrofoam[4], keo, thẻ gỗ, các miếng nhôm, mì ống, dây và đồ chơi xếp hình (hiệu Tinker) để tạo nên càng nhiều dạng càng tốt theo mô hình một biểu đồ do các giáo sư cung cấp. Để nắm bắt được nhiều thông tin về việc các nhóm hoạt động cùng nhau như thế nào, hai giáo sư phân tích băng ghi âm các cuộc đàm thoại của sinh viên trong suốt cuộc thí nghiệm, phân tích băng ghi hình hoạt động của họ và phân tích cả "sản phẩm" mà các nhóm làm ra. Hai giáo sư còn tiến hành nghiên cứu cả thái độ của sinh viên sau khi các nhóm hoàn tất công việc kể trên. 26 nhóm gồm thành viên là bạn bè với nhau làm được nhiều dạng sản phẩm hơn và cũng có nhiều đơn đăng ký học MBA được hội đồng tuyển sinh chấp nhận hơn so với 27 nhóm kia. Bạn bè với nhau thì dễ khích lệ, động viên nhau hơn. Trong thí nghiệm trên, các thành viên trong nhóm có quan hệ bạn bè thường tỏ ra tận tâm với tập thể hơn. Hai giáo sư Jehn và Shah nhận xét: "Các nhóm bạn bè có hành vi và phản ứng ăn ý với nhau và làm cho công việc trở nên có hiệu quả. Điều đó cho thấy ở các nhóm này dễ có được một cơ chế phản hồi tích cực nhiều hơn là ở các nhóm mà thành viên chỉ quen biết nhau sơ sài. Ở 26 nhóm bạn bè, các thành viên tích cực giúp đỡ nhau hoàn thành từng phần công việc riêng lẻ của mỗi người đối với nhiệm vụ hoạt động (xây dựng mô hình theo biểu đồ) và khích lệ, góp ý với nhau nhiều hơn ở nhiệm vụ kinh nghiệm (làm đơn đăng ký học MBA) so với 27 nhóm còn lại, vốn hoạt động riêng rẽ ở cả hai nhiệm vụ. Vì thế, nghiên cứu này cũng chỉ ra khả năng thích ứng tồn tại rõ ràng trong các nhóm, tập thể được gắn kết bởi tình bằng hữu".

[4] Styrofoam: nhãn hiệu nổi tiếng của một loại bóng nhẹ, có thể dùng làm đồ chơi hoặc làm cốc, đĩa dùng khi đi picnic.

Song ngay cả khi đã tin chắc vào tầm quan trọng của nhân tố thứ mười, các nhà quản lý vẫn băn khoăn: "Tôi phải làm gì để đáp ứng tiêu chí bạn bè này? Dù sao thì tôi vẫn là người quản lý, không thể bạ ai cũng cá mè một lứa được".

Các nhà quản lý ưu tú nhất biết cách tạo ra tình bạn cho người lao động ở nơi làm việc bằng cách phát triển những hoàn cảnh có lợi để mối quan hệ bạn bè sinh sôi nảy nở. Ví dụ, một nhân viên mới vào làm tại một siêu thị đồ gia dụng được yêu cầu thỉnh thoảng tới làm việc ở các quầy hàng khác nhau để học hỏi. Trong quá trình này, xuất phát từ đâu thường không phải là vấn đề quan trọng. Vấn đề quan trọng mà một viên quản lý sắc sảo phải biết, là nhắm đúng sở thích của nhân viên mới đó để đưa anh ta/cô ta bắt đầu tại một quầy hàng có các nhân viên cùng chung sở thích. Các cá nhân có cá tính giống nhau nên được sắp xếp cạnh nhau để tạo nên mối quan hệ gắn kết. Điều quan trọng trước tiên là nhờ đó mà người ta có thể giao tiếp với nhau, và sau đó là tình bạn sẽ nảy sinh.

***

Một trong những cách hiệu quả nhất mà Suresh Nagesh dùng để phát triển tình bạn giữa các thành viên trong nhóm kĩ sư thiết kế và quản lý chất lượng ở Bangalore khá là đơn giản: ông chuyển những người này đến làm việc bên cạnh nhau. Trong tòa nhà của hãng DaimlerChrysler ở Bangalore, khu làm việc của các kĩ sư này trước đây vốn rải rác từ tầng một đến tầng hai. Và quyết định đầu tiên của Nagesh là chuyển tất cả thành viên trong nhóm đến làm việc cùng nhau trên tầng hai.

Prabhu kể: "Thế là chúng tôi được tiếp xúc với nhau nhiều hơn. Khi cần nói chuyện với ai tôi chỉ phải đứng dậy và nói thẳng với anh ta là được, thay vì giữa hai tầng lầu mà cũng phải gửi email như trước. Nhờ đó mà có nhiều sự tiếp xúc hơn. Đúng là giao tiếp trực tiếp vẫn có gì đó rất quan trọng". Mặc dù điều này cũng có thể khiến người ta chuyện trò với nhau nhiều hơn về các chủ đề ngoài công việc, nhưng rõ ràng là mức độ hợp tác của họ đã được nâng lên tầm cao hơn, khiến tiến độ công việc cũng được cải thiện.

Các kĩ sư của Nagesh (nhóm VEQ) thiết kế và chế tạo mô hình các bộ phận phức tạp hoặc mô hình một chiếc ô tô hoàn thiện, tức là nguyên mẫu cho các sản phẩm thật sẽ được sản xuất một năm sau

đó. Thỉnh thoảng họ tìm các điểm sai sót, những chỗ tạo ra tiếng ồn, những chỗ tạo ra rung động hoặc các kẽ hở trong cấu trúc thiết kế. Có khi ở những dự án khác, họ lại phải tạo ra một vụ tai nạn xe buýt ảo trên máy tính hoặc lật ngược chiếc xe đó lên để tìm xem cần phải gia cố chỗ nào nhằm bảo vệ hành khách hoặc để đáp ứng được các tiêu chuẩn của châu Âu, Mĩ hay của Nhật Bản. Chỉ cần các mô phỏng trên máy tính phản ảnh đúng thực tế, thì các thử nghiệm ảo này sẽ khiến họ tiết kiệm được nhiều thời gian và tiền bạc mà vẫn đảm bảo được chất lượng thiết kế. Trong văn phòng của Nagesh đặt chiếc máy tính lớn kích thước bằng một cái máy làm kem, bên ngoài dán nhãn "không nhiệm vụ cấm sử dụng", có thể xử lý hàng triệu phép tính tiếp nhận từ các "trạm làm việc" của nhóm kĩ sư dưới quyền ông. Đó là công việc đặc biệt và phức tạp, mà cũng không dễ gì học được cho thành thạo. "Nếu tôi làm việc đó một mình, nhất định tôi sẽ mắc phải cả đống sai lầm", kĩ sư B.V.R. Sanjiv nói và chỉ ra nhu cầu hợp tác giữa các thành viên trong nhóm lớn đến mức nào.

Để cả tập thể cùng hoạt động hiệu quả hơn, các thành viên của nhóm đều thừa nhận rằng vẫn còn rất nhiều rào cản trong giao tiếp cần được tháo gỡ. Các thành viên gạo cội trong nhóm còn hành xử chưa được tốt lắm. Trong sáu tháng qua, nhân sự của nhóm đã tăng lên gấp đôi, thế nên có một khoảng trống giữa "ma cũ" và "ma mới". Khoảng cách về tuổi tác cũng chia họ ra thành hai nhóm nhân viên cũ và nhân viên mới. Do đó, Nagesh quyết định cần làm gì đó để xốc lại đội ngũ và buộc họ phải phụ thuộc lẫn nhau.

Ngay khi mới đến, Nagesh triệu tập toàn bộ nhân viên dưới quyền thuộc nhóm VEQ và quy định có một cuộc họp định kỳ đối với cả nhóm. Ông khéo léo truyền đạt cho họ mục đích của mình là muốn "tất cả phải sẵn sàng trước mọi tình huống". Sau cuộc họp suôn sẻ kéo dài nửa ngày đó, có vẻ Nagesh đã đạt được ý định, kết quả là cả nhóm trở nên đoàn kết và họ cùng thảo luận làm cách nào để làm việc có hiệu quả hơn.

Sau đó, Nagesh nói với mọi người hãy chuẩn bị sẵn sàng cùng đi chèo thuyền vượt thác. Quyết định này khiến mọi người tỏ ra e ngại. "Tôi không giỏi bơi lội lắm. Tôi từng tới hồ bơi nhưng chưa bao giờ tưởng tượng mình sẽ chèo thuyền trên một dòng thác nước chảy xiết cả", Tiến sĩ K.S. Ravichandran - một thành viên của nhóm, nói. Thực tế là có nhiều người trong số đó không biết bơi.

Prabhu thì tỏ ra nghi ngờ: "Chúng tôi không biết liệu đây có phải là một thử thách dành cho cả nhóm hay không và liệu nó có làm

cả nhóm đoàn kết hơn không". Đối với nhiều nhóm khác, sự việc bất thường này giống như một cách rất tốt để "dìm chết một, hai kĩ sư của họ". Thực ra, các hoạt động xây dựng tập thể mang tính truyền thống này đúng là không phải liều thuốc thần cho căn bệnh thiếu đoàn kết nội bộ. Có đầy rẫy những câu chuyện kể về các "cuộc phiêu lưu" như thế kết thúc bằng nắm đấm, sự tổn thương hay những dư vị đắng cay vĩnh viễn. Mà cũng không nhất thiết phải làm thế để hình thành các mối quan hệ lâu dài trong một nhóm làm việc; nhiều nhóm có tinh thần đồng đội cao vẫn tạo được sự gắn bó giữa các thành viên với nhau thông qua các hoạt động bình thường trong công việc với những sự kiện xã hội bình thường mà người quản lý thấy có lợi cho việc phát triển tình bằng hữu trong nội bộ nhóm. Nhưng đối với nhóm VEQ, Nagesh quả quyết rằng cần phải làm gì đó thật "kịch tính" mới được.

Cái mà Nagesh mong đợi là một chút bực bội, một chút rắc rối cho nhân viên của ông: "Tôi muốn họ gặp chút khó khăn và muốn xem họ có thể tương trợ nhau như thế nào". Ông dẫn mọi người tới sông Kali, cách Bangalore 500 ki-lô-mét về hướng tây bắc. Cả nhóm được trang bị áo phao và mũ bảo hiểm, chuẩn bị cưỡi lên dòng thác dữ.

"Lúc tới nơi, tôi không dám chắc cái áo phao có thể giúp tôi nổi lên mặt nước được không, mà cũng chẳng dám tin vào cái bè chúng tôi ngồi lên nữa, cứ trông dòng nước xiết thì biết", Chandran kể.

Đều là kĩ sư có bằng cấp cao, đương nhiên ngay cả những người không biết bơi trong nhóm cũng hiểu rõ tính vật lý của "cái sự nổi trên mặt nước" này và độ an toàn của cuộc thử thách. Nhưng phản ứng bản năng của họ lại dẫn tới sự sợ hãi và khiến họ bị kích động. Những bức ảnh về sự kiện này được lưu lại với những nụ cười căng thẳng khi cả nhóm bước lên thuyền.

Để kiểm tra áo phao, Nagesh quyết định bị ngã xuống nước đầu tiên và ngay lập tức ông nhận ra có thể tin tưởng vào cả nhóm. Thoạt đầu ông còn giả vờ không biết bơi, thế là mọi người kéo ông lên. Rồi từng người một bị bắt buộc phải nhảy xuống nước để thử trải qua cảm giác được chiếc áo phao làm nổi lên trên mặt nước. Mỗi khi có người nhảy xuống, cả nhóm lại hò reo hoan hô anh ta.

Prabhu nhận xét bây giờ họ đã trở thành một đội thực sự. Khi cầm lấy mái chèo, họ phải tỏ ra là một tập thể gắn bó. Những người biết bơi luôn sẵn sàng giúp đỡ những người không biết bơi nếu có bất cứ chuyện gì xảy ra. Thật ngạc nhiên khi nhìn cảnh người ta đặt hết niềm tin vào kẻ khác và nhảy ùm ùm xuống nước. "Tôi

nghĩ đó là lúc mọi rào cản giữa mỗi người được phá bỏ và chúng tôi bắt đầu nhận ra rằng chúng tôi có thể là những người bạn tốt của nhau, có thể tin tưởng và sát cánh bên nhau", Prabhu nói.

Đoạn đường đầu tiên là đoạn nguy hiểm nhất. Một chiếc bè bị sóng đánh lệch sang một bên và làm mọi người ngồi trên đó ngã xuống nước. Nagesh kể lại: "Họ phải tự kéo nhau lên bè. Tôi nhìn họ vật lộn với dòng nước và cố sức giúp nhau trèo lên. Thực sự rất ấn tượng. Khi mọi người đã lên được bè, họ rất vui. Suốt đời tôi sẽ không thể nào quên được cảnh tượng ấy".

Ở hạ lưu sông Kali, con nước hiền hòa hơn, hai chiếc bè bắt đầu ganh đua với nhau, người ta ra sức vung chèo và kéo đẩy trêu chọc nhau. Đó là khoảng thời gian đáng nhớ trong đời mỗi người. Đến đoạn cuối cuộc hành trình, một anh chàng ngồi trên chiếc bè thứ hai, song cũng khá gần với Ravichandran (trên bè thứ nhất), đột nhiên cầm một cái que kéo Ravichandran ngã xuống nước. Nhưng chẳng sao, anh đã bật cười rất to.

Khi đến công ty ngày hôm sau, họ nhận thấy có gì đó thay đổi. Mọi người hào hứng làm việc hơn.

Họ nhận ra rằng những người khác đều đáng tin và họ đã có một kỷ niệm đáng nhớ để xích lại gần nhau hơn. Họ đã song hành với nhau trong cuộc phiêu lưu trên dòng thác và nay ở công ty, họ cũng tạo nên sự tin cậy gắn bó trong nhóm.

Ravichandran nói: "Nếu bạn không biết bơi và bị ngã xuống nước, thì ngay cả khi bạn có phao cứu sinh đi nữa, những người quanh bạn vẫn khiến bạn cảm thấy vững tâm hơn. Tôi có thể thấy rằng ngay cả Suresh Nagesh khi bị đẩy xuống nước cũng chẳng khác gì tôi cả. Cứ vùng vẫy dưới nước, ta khắc biết những người quanh ta đáng tin cậy đến thế nào trong những lúc nguy nan".

Còn Prabhu thì nhận xét: "Tôi biết mình sẽ không bị bỏ rơi và nếu có gặp lỗi lầm gì cũng sẽ không bị trách mắng vì tôi luôn có bạn bè bên cạnh sẵn sàng giúp đỡ tôi". Sau chuyến vượt thác đó, nhóm VEQ thiết kế một mẫu áo phông đồng phục có in logo xe tải và xe con của DaimlerChrysler, biểu trưng cho tinh thần khoáng đạt của họ với dòng chữ "Năng lực vô hạn". Về cơ bản, trong nhóm không còn sự chia rẽ nữa. Giờ đây cứ đến bữa trưa là họ lại ngồi ăn cùng nhau.

Đều là kĩ sư cả nên các thành viên lại càng ý thức được tầm ảnh hưởng của tình bằng hữu đối với khả năng của họ trong việc hoàn

thành nhiệm vụ.

“Giả sử cá nhân tôi gặp rắc rối riêng, khiến năng suất làm việc của tôi giảm xuống 50%. Nếu được chia sẻ gánh nặng ấy với ai đó, tôi có thể cảm thấy nhẹ nhõm hơn, và ít ra thì sức làm việc của tôi cũng có thể được nâng lên 70% ngay lập tức”, Kaushik Sinha nói.

Tình bạn cần có thời gian, thời gian ấy có thể lấn vào công việc. Nhưng các kĩ sư của DaimlerChrysler khẳng định mối quan hệ của họ có thể cải thiện cả kinh nghiệm lẫn chất lượng công việc. Sanjiv trước cứ nghĩ bạn bè không phải là chuyện gì to tát, nhưng thực sự đó lại là chuyện hết sức quan trọng, anh nói: “Nếu bạn cần lời khuyên, thì tốt hơn cả là nên hỏi ý kiến bạn bè của mình, vì họ có thể thấu hiểu được vấn đề. Với một người thứ ba nào đó, vấn đề mà bạn gặp phải có thể sẽ gây ra tranh cãi hoặc bất hòa, nhưng với bạn bè, đó lại có thể là một sự thỏa hiệp”. Sanjiv kể hôm đầu tiên vào đây làm việc, các đồng nghiệp đã kéo anh cùng đi ăn tối, và anh cảm nhận họ trước hết như những “con người”, sau đó mới là các kĩ sư. Hệ quả tất yếu là họ đã thoải mái cho anh lời khuyên nên nghiên cứu ra sao và tiếp cận nhiều khách hàng như thế nào.

“Tuần trước chúng tôi làm việc liên tục hai ngày một đêm liền. Ai cũng có thể nói rằng Công việc của tôi chỉ có 8 tiếng mỗi ngày, nhưng chúng tôi là bạn tốt của nhau nên chẳng có ai phàn nàn gì. Nếu không có tình bạn, tôi nghĩ chả có lý do nào khác để người ta làm việc suốt nhiều giờ đồng hồ như vậy”, Prabhu kể.

Sinha thì nói: “Hiển nhiên là tôi còn nhiều khuyết điểm. Một người bạn tốt sẽ giúp tôi hoàn thiện chính mình”.

Ravichandran tin rằng cảm xúc bon ami[5] ban đầu sẽ được kiểm nghiệm thực sự qua các tình huống đòi hỏi người ta phải hy sinh vì tập thể. Anh nói: “Đó là lý do vì sao tôi nghĩ rằng vai trò của người lãnh đạo rất quan trọng. Hàng ngày, nhà quản lý đều phải mở rộng đôi mắt và đôi tai mình ra, bởi chẳng có ngày nào lại không có những chuyện va chạm, xung đột này khác”.

[5] Bon ami: trong tiếng Pháp nghĩa là bạn tốt.

Khi cả nhóm đã là bạn bè tốt của nhau, thì cái sự kêu ca ngày nào khi Nagesh mới tới, đã giảm hẳn. Nhưng hy vọng của ông không dừng lại ở mức độ “ngừng bắn” đó. Ông còn mong họ có thể khích lệ lẫn nhau, và ông cũng muốn chính thức xây dựng một chế độ khen thưởng, qua đó các kĩ sư làm việc chăm chỉ hoặc có hiệu quả cao sẽ được nhận bằng khen chẳng hạn.

Nhóm VEQ hiện đang đảm nhiệm việc chế tạo các mô hình toán học cho dòng xe Mercedes. Công việc này đòi hỏi đưa mọi thuộc tính của chiếc xe vào mô hình trong máy tính để có thể tạo ra các thử nghiệm về độ bền và thử nghiệm tai nạn trong quá trình phát triển một mẫu xe mới. Hiện nay Mercedes đang yêu cầu sáu mẫu như thế và một trong số các mẫu thử nghiệm tai nạn cần phải hoàn thành trong thời gian ít hơn năm tuần. Nagesh cùng sáu đồng sự khác làm việc đến tận nửa đêm để đáp ứng thời hạn đó, bỏ qua cả kỳ nghỉ hàng năm dành cho các nhân viên và gia đình. "Chúng ta phải giao hàng với chất lượng đạt 100%", Nagesh nói. "Chúng tôi sẽ làm cùng ông. Không đi nghỉ cũng chẳng sao vì công việc này còn quan trọng hơn. Chúng ta sẽ sát cánh bên nhau", sáu kĩ sư còn lại đáp.

Nagesh cho biết ông đã nhận được phản hồi từ khách hàng, họ nói nhóm của ông đã hoàn thành xuất sắc công việc. Đó là điều khiến Nagesh thực sự sung sướng. Quả là mọi thứ đã quay ngoắt 180 độ. DaimlerChrysler là một hãng của Đức, vốn có phong cách nghiêm túc, lạnh lùng. Nhưng Nagesh dường như đã đi ngược lại phong cách ấy. Tính lạc quan đến lì lợm của ông đối với nhóm ở Bangalore này đã tạo ra sự tương phản rõ rệt với bức tranh ảm đạm mà người ta vẽ lên trước khi tình hình thay đổi. Khi ông mới đến, thậm chí chính các thành viên trong nhóm VEQ còn thừa nhận là họ cũng không biết cái ông này được tạo ra từ đâu.

Các quan sát viên của công ty có đưa ra một vài nhân tố tạo nên thành công của Nagesh. Ông là người khiêm tốn, luôn đặt vấn đề nhưng không ra vẻ ta đây có thể giải quyết được hết các vấn đề đó. Ông có đủ những phẩm chất mạnh mẽ để không phải lo lắng về tính an toàn của công việc, vì thế ông luôn có thể mạo hiểm. Người xung quanh như cũng bị "lây" cái tính lạc quan của ông, cộng với một điều là ông luôn háo hức chia sẻ suy nghĩ và động lực với nhóm của mình. Và đây có thể mới là điều quan trọng nhất: Nagesh không tin vào cái truyền thống là làm quản lý thì không được kết thân với ai, hoặc cái ý nghĩ cho rằng cần phải cấm tiệt mọi loại bạn bè trong giờ làm việc.

Nagesh cho rằng các mối quan hệ bền vững là một trong những nhân tố quan trọng tạo nên tập thể vững mạnh. Nhưng dù tình bạn có mạnh mẽ đến mức nào cũng không thể lấn át được tính bảo mật của công việc hoặc ảnh hưởng đến kế hoạch công việc. Ông vẫn thường nói: "Tình bạn quả thực rất quan trọng với con người, nhưng tình bạn không phải là chuyện thoảng qua trong chốc lát. Cần có thời gian người ta mới hiểu được nhau và đến với nhau. Cũng giống như loài hoa vậy, không phải chỉ qua một đêm

là nở rực rỡ mà cần có thời gian phát triển. Đó là quy luật tự nhiên. Còn khi bông hoa đã nở, thì thực sự là nở rực rỡ, đó là mới là điều rất, rất quan trọng".

Nhân tố quản lý thứ mười một

Ghi nhận sự tiến bộ của nhân viên

Philippe Lescornez hiện đang làm việc cho chi nhánh của Masterfoods[1] ở Brussel, Bỉ.

[1] Masterfoods: tập đoàn sản xuất bánh kẹo và thực phẩm hàng đầu thế giới, trụ sở đóng tại McLean, Virginia, Mỹ.

Khi nhóm kinh doanh của Philippe Lescornez tiến hành buổi họp đánh giá hoạt động hàng năm, không ai phải lo sợ bất cứ điều gì cả. Nếu có chuyện quan trọng, nhà quản lý của họ sẽ nói ra ngay trước đó chứ cần gì phải đợi đến buổi họp chỉ mang tính hình thức này.

Với các nhóm làm việc khác, buổi họp đánh giá hoạt động thường niên (hay nửa năm một lần) vốn rất căng thẳng và nặng trĩu lo âu không khác gì cuộc "đối đầu" giữa người làm thuê với kẻ được công ty cử xuống làm đại diện. Ngược lại, Lescornez chỉ đơn giản là tiến hành khảo sát, đánh giá và nhân dịp này tổng kết hoạt động cũng như ghi hẳn ra giấy trắng mực đen hàng trăm cuộc thảo luận diễn ra trong suốt buổi họp đó.

Philippe Lescornez là một trong 20% các nhà quản lý hàng đầu thế giới, xét theo tiêu chí của nhân tố thứ mười một: "Tích cực ghi nhận sự tiến bộ của nhân viên, ít nhất là trong sáu tháng vừa qua". Anh cũng được đánh giá là một trong những "nhà thông thái bậc nhất" của công ty nơi đang làm việc (Tập đoàn Masterfoods) và gần đây còn được nhận giải thưởng "Nhà quản lý xuất sắc" ở châu Âu.

Nhiều người cho rằng nhân tố thứ mười một đòi hỏi phải có

“những đánh giá hoạt động tốt”. Vậy làm thế nào mà Lescornez lại được coi là tấm gương điển hình cho nhân tố này, trong khi anh không hề coi trọng việc đánh giá nhân viên của mình theo đúng những chuẩn mực truyền thống? Bởi vì bản nhận xét cuối năm thường không đúng so với những lời tán dương (hay phê bình) ghi trong đó. Mà chỉ những phản hồi thường xuyên, sâu sắc và chi tiết của người quản lý cho từng cá nhân mới có tác dụng mạnh mẽ đối với người lao động. Và Philippe Lescornez thì hiểu rất rõ sự khác biệt này.

Trong khi các văn bản đánh giá của Lescornez chỉ mang tính hình thức ước lệ, thì những cuộc thảo luận với cả nhóm lại vô cùng sôi nổi và hào hứng. Không ai phải thắc mắc lâu về công việc của mình. “Trong suốt cả năm, các cuộc thảo luận không theo đúng nghi thức mới chính là phần quan trọng nhất. Vì anh ấy (chỉ Lescornez) luôn thúc đẩy, không ngừng đưa ra các mục tiêu và thử thách chúng tôi. Anh ấy làm như vậy suốt cả năm chứ không chỉ ở mỗi đợt đánh giá cuối năm theo thông lệ, không chỉ trên giấy tờ mà liên tục trong thực tế”, Hulya Hoke, một thành viên trong nhóm trước đây kể. Rõ ràng sự quan tâm sâu sắc của Lescornez đối với nhân viên luôn khiến họ cảm thấy được khích lệ và đạt được hiệu quả cao trong công việc.

Chi nhánh của Tập đoàn Masterfoods ở Brussel chuyên kinh doanh các loại thực phẩm, thức ăn cho chó mèo, các sản phẩm dành cho người như ngũ cốc, nước uống có cồn dưới những thương hiệu như Gạo chú Ben, Kẹo Snickers, Kem Dove và Thức ăn cho chó hiệu Pedigree. Nhóm “nhân viên xúc tiến kinh doanh” ở đây được chỉ định phải vươn ra chiếm lĩnh thị trường Luxembourg và Vương quốc Bỉ; yêu cầu các cửa hàng tạp hóa phải đảm bảo được rằng sản phẩm của Masterfoods luôn đến đúng hạn cũng như chiếm được ưu thế tiêu thụ nổi trội. Doanh số bán hàng chủ yếu xoay quanh hai yếu tố: khả năng và tầm nhìn (của nhân viên). Các nhân viên xúc tiến kinh doanh ở đây thường là rất trẻ và có nhiều tham vọng. Họ hay phải làm việc đơn lẻ và cách xa trụ sở công ty, vì thế công việc này đòi hỏi động lực cá nhân mạnh mẽ và tính độc lập cao.

Trừ phi có một ông sếp như Lescornez, mọi thứ sẽ khác. Karin De Backer, một Giám đốc dịch vụ thương mại ở Masterfoods, cấp trên của Lescornez, nhận xét, “Anh ta liên lạc với quân của mình thường xuyên qua điện thoại, kể cả khi đang lái xe. Ít nhất là mỗi tuần một lần đối với từng người và thường thì nhiều hơn. Nhân viên nào mới gia nhập nhóm của Philippe cũng phải học cách thích nghi ngay từ đầu vì sẽ bị gọi điện liên tục với những câu hỏi

kiểu như Công việc đến đâu rồi? Anh/chị vẫn tốt chứ? Mọi thứ có ổn không? Thành ra nhiều khi, những "ma mới" này kêu ca rằng cứ bị sếp "ám" sau lưng, cho đến lúc nào đó, họ nhận ra Philippe gọi điện chỉ bởi anh thực sự quan tâm đến công việc và nhân viên của mình mà thôi. Giữa họ luôn có mối liên lạc rất mật thiết".

***

Tốt hơn hết, cả công ty lẫn người lao động nên bỏ hẳn cái lối đánh giá hoạt động (một cách quan liêu và hình thức) của nhân viên nhắc đến ở trên.

Giờ ta thử xét đến trường hợp về một anh chàng tên Don, làm việc cho công ty X. Don kể lại câu chuyện của mình khi tham gia vào một cuộc thảo luận trên mạng Internet về vấn đề "bản đánh giá tồi tệ nhất" (ở đây ám chỉ cách thức tiến hành đánh giá, nhận xét của các nhà quản lý). Ở công ty X, người ta tổ chức tổng kết hoạt động cả năm trước vào tháng Hai. Đến lúc hết tháng rồi mà vẫn không thấy ông chủ đả động đến việc thảo luận hay họp hành gì về vấn đề này, Don đâm ra thắc mắc. Và quả thật anh đã rất ngạc nhiên khi nhận được sự hồi đáp "có vẻ quan trọng" cho thắc mắc này ở ngay trong phòng... vệ sinh nam.

Don viết trên mạng: "Tôi vào phòng vệ sinh cùng lúc với sếp và đứng tè bên cạnh lão ta! Lão bảo không có lúc nào để làm bản nhận xét hoạt động cho tôi hết, nhưng bây giờ đứng cạnh nhau đây thì làm luôn cho xong".

Ông chủ của Don nói cả ông ta lẫn mọi người trong công ty đều hài lòng với những gì anh đã làm được. Hắn là tình huống trong toilet này cho thấy người ta cũng chẳng đánh giá cao hay ghi nhận thành tích của Don cho lắm.

Don viết tiếp, "Thật quá thể, lúc đó không chỉ có tôi và lão sếp đứng cạnh nhau nên thậm chí tôi có cảm giác như bị bẽ mặt vậy, rõ ràng là cái "bản nhận xét" (tổng kết cả năm) ấy chỉ đáng vứt sọt rác. Khi đi ra, lão bảo tôi Năm mới cứ thế phát huy nhá!".

Ngay sau đó, Don bỏ việc.

Hoàn cảnh của Don đúng là quá thể thật, nhưng hài nhất là ở cái cách mà ông sếp đưa ra "bản nhận xét tổng kết hoạt động". Ngay cả ở những khung cảnh điển hình hơn, thì vẫn chỉ có rất ít nhân viên hoặc nhà quản lý sẵn sàng cho một sự nhận xét, dù là mang tính giả tạo. Cứ cho là các nhà quản lý chẳng việc gì phải sợ đối mặt hay lảng tránh công trạng của nhân viên, họ vẫn cứ ghét cay

ghét đắng việc đánh giá và thường trì hoãn việc đó, như ngụ ý với cấp dưới rằng "anh chẳng quan trọng đến thế...". Các dạng đánh giá thường là: mang tính cá nhân, chỉ có một mẫu đánh giá mà áp dụng cho tất thảy, đầy tính thủ tục và... hợp pháp. Ban quản trị nhân sự vẫn thích có một hệ thống "chấm công" đồng loạt, công bằng một cách giả tạo nhưng ổn định. Song họ không nhận ra hậu quả có thể rất tồi tệ bởi các yếu tố con người như sự chống đối, lười biếng, thiên vị, mà những điều này có thể đem lại hậu quả khó lường và làm giảm động lực phát triển công ty của nhân viên.

Dù các bản đánh giá công tác đã được cải biến qua nhiều thế hệ, nhưng mãi đến gần đây, người ta vẫn rất thờ ơ với việc tìm hiểu liệu quá trình đó sẽ khích lệ người lao động hay chỉ tổ rước thêm bực mình cho họ. Trích sơ lược một nghiên cứu: "Bản đánh giá có thể phát triển thành một hệ thống khen thưởng chính xác, phức tạp và hợp lý. Nhưng nếu hệ thống đó không được người lao động chấp nhận và ủng hộ, hiệu quả của nó rốt cuộc vẫn sẽ bị hạn chế". Một nghiên cứu khác lại nhận xét: "Bản đánh giá công tác cho thấy việc đưa ra phản hồi đối với người lao động giống như đánh bạc trên sàn chứng khoán: trung bình thì có lãi nhưng cũng có cái bất thường là bạn có tới 40% cơ hội suy giảm hiệu suất làm việc của nhân viên".

Nhiều doanh nghiệp sử dụng loại "bảng điểm cân bằng" theo như lập luận của Robert Kaplan và David Norton đưa ra trong cuốn sách cùng tên năm 1996. Cuốn sách này gần như có mặt tại mọi phòng nhân sự của các tập đoàn lớn nhất thế giới. Lập luận đó rất kín kẽ: Khả năng sinh lợi trong một thời gian dài là kết quả của sự cân bằng nhiều yếu tố; các viên quản lý trong công ty phải hết sức chú ý, còn bảng chấm công thì phải tổng hợp được nhiều mặt khác nhau của công việc nếu các mặt đó phát huy được tối đa khả năng. Ba giáo sư đại học Pennsylvania đã theo dõi một ngân hàng từng thử nghiệm rồi sau đó cấm sử dụng bảng điểm cân bằng, các vị này viết: "Bất chấp việc ngày càng có nhiều công ty sử dụng bảng điểm cân bằng cho mục đích bù đắp cho người lao động, chỉ có rất ít công ty áp dụng vào hệ thống khen thưởng dựa trên loại bảng điểm này".

Ở trường hợp trên, sự đánh giá (người lao động) có vẻ như đã chệch ra ngoài ý muốn của các nhà quản lý bởi họ chỉ bắt chước một cách máy móc, lại không cân nhắc tới yếu tố nào có thể dự báo được lợi ích tài chính, yếu tố nào không và cả những tiêu chuẩn cần thay đổi ở mỗi bộ phận (nhân lực) khác nhau. Ba giáo sư đại học Pennsylvania viết: "Bằng chứng này cho thấy, để lý giải cách đánh giá thực tiễn của một công ty nào đó thì những lý giải

dựa trên yếu tố tâm lý có thể ngang bằng hoặc vượt trội hơn cả những lý giải về mặt kinh tế". Lại một lần nữa, các nhà hoạch định chiến lược vẫn là những con át chủ bài trong công ty. Nhưng không phải vì thế mà ta vội kết án loại bảng điểm cân bằng. Và tấm bảng điểm cân bằng cũng không phải là nguyên nhân để tính nhân bản bị lu mờ trước những mô tả công việc, các kế hoạch marketing, những hướng dẫn an toàn lao động hay bất kỳ tiêu chuẩn quan trọng nào khác đối với việc kiện toàn hay đoàn kết trong công ty. Nhưng nó lại chứng tỏ rằng mọi chiến lược chung nào cũng chỉ có hiệu quả khi được các nhà quản lý đưa nó vào cuộc sống hàng ngày của đội ngũ họ chỉ đạo.

Gần đây có một số khuynh hướng làm cho việc đánh giá nhân viên trở nên thú vị hơn, nếu không muốn nói là có hiệu quả hơn. Ví dụ, cài một "phản hồi ngược" vào quá trình nhận xét sẽ cho phép các nhân viên quèn phản bác lại cấp trên hoặc sang các đồng nghiệp của mình. Những cơ chế kiểu này thì dễ ngả theo hướng xếp loại hơn là phân biệt rõ rệt từng loại nhân viên và thường tập trung vào điểm yếu hơn là điểm mạnh của người ta. Việc yêu cầu người lao động tự đánh giá bản thân cũng có tính hai mặt của nó.

Jared Sandberg, người phụ trách một chuyên mục trên tờ Thời báo phố Wall, viết:

"Ý tưởng về hình thức mới ở nơi làm việc này đang được đón nhận. Mục đích của nó là để giúp các nhà quản lý và người lao động tiến lại gần nhau hơn, khích lệ thi đua, đặt ra các mục tiêu mới và xác định rõ những nhu cầu đào tạo nghề nghiệp. Song, việc tự đánh giá bản thân lại bị xếp vào hàng những thứ gây đau đớn, phiền hà nhất trong năm, sánh ngang với việc đóng thuế và đi khám răng. Bởi vì, trên hết, có hằng hà sa số cách để tự-buộc-tội-mình."

Nhìn bề ngoài, bạn tự nhận xét mình theo thang điểm từ một tới năm, thường là có chuẩn bị để cho cuộc phỏng vấn tiếp sau đó. Nhưng thẳng thắn mà nói, bạn hẳn sẽ tự vẽ chân dung mình theo hai cách: a) Tự vạch lưng áo mình ra một cách vụng về và xuẩn ngốc bằng việc liệt kê những điểm yếu của bản thân để rồi một ngày nào đó người ta sẽ dùng để chống lại bạn. b) Đổi trắng thay đen và tự tâng bốc mình, kết quả là bạn trông "đẹp đẽ" đến mức người ta phải đá đít bạn ra khỏi chỗ làm. Scott Adams, cha đẻ của loạt truyện tranh hài Dilbert[3] từng đưa ra một lời cảnh báo hài hước song cũng chứa đựng nhiều thực tế: "Bí quyết nằm trong kế sách của các nhà quản lý là đánh lừa bạn tự thú nhận về thiếu sót, khuyết điểm của bạn. Thế là ông chủ của bạn sẽ tóm lấy nó để

nhăm nhăm bắt bí bạn. Một khi đã bị lưu trữ trên giấy trắng mực đen, những kẽ hở của bạn sẽ được trình lên mỗi khi có một ông sếp mới nào đó đến, như là để biện minh cho việc tại sao từ đó về sau bạn chỉ có thể thăng tiến một cách chậm chạp".

[3] Dilbert: loạt truyện tranh hài xoay quanh chủ đề công sở nhỏ hẹp, nhân vật chính là viên kĩ sư Dilbert, do Scott Adams vẽ và viết kịch bản, xuất bản lần đầu tiên vào ngày 16 tháng Tư năm 1989.

Rắc rối hơn, tự đánh giá giống như là sự thiếu sót đáng sợ. Bốn nhà nghiên cứu từ đại học Cornell và đại học Illinois ở Champaign-Urbana viết trong một báo cáo mang tựa đề Tại sao người ta không nhận ra được sự kém cỏi của mình: "Chẳng ai lại giỏi nhận ra hạn chế trong nhận thức và chuyên môn của mình. Thực ra, trong nhiều phạm vi nhận thức và xã hội, người ta không nhận thức được sự yếu kém và ngu dốt của mình. Khi thiếu kiến thức hay kỹ năng nào đó, người ta lại hay tự cao về tài năng và chuyên môn của mình, cứ tưởng mình đang làm rất tốt, song thực ra lại là rất tồi". Sau khi trông thi môn tâm lý học cho 141 sinh viên năm thứ hai, bốn nhà nghiên cứu yêu cầu các sinh viên này ước lượng điểm số và chất lượng bài làm của mình, có liên quan đến những sinh viên khác.

Số sinh viên ở nhóm dưới cứ nghĩ rằng mình sẽ đạt điểm trên trung bình. Còn những sinh viên làm bài tệ nhất thì ước lượng mình đã làm được tới 30% đề bài. Cái khó xử - mà theo các nhà nghiên cứu gọi là "tai họa nhân đôi" - là nếu ai đó có đủ khả năng để làm tốt công việc thì anh ta cũng lại cần chừng đó khả năng thì mới nhận ra được mình đang thành công hay đang thất bại. Còn nếu anh ta không đủ tài, đủ hiểu biết hoặc kỹ năng để làm tốt công việc thì dám chắc anh ta cũng không đủ tài, đủ hiểu biết hoặc đủ kỹ năng để biết rằng mình đang làm hỏng việc, và cứ thế mà đi loăng quăng nghĩ một cách ngây ngô rằng mọi thứ vẫn ổn.

Khi tiến hành điều tra tâm lý ở các trường đại học, số người mắc phải chứng yếu kém vô thức này là không có giới hạn. Một nghiên cứu phát hiện ra vấn đề tương tự với đánh giá của con người về khả năng tư duy logic, viết đúng chính tả hoặc kể chuyện tiếu lâm của mình. Những người thợ săn không thành thạo về súng trường cứ tưởng mình biết nhiều lắm. Các bác sĩ nội trú thiếu hụt kỹ năng thăm bệnh cứ nghĩ họ đang làm tốt công việc của mình. Tương tự, các kỹ thuật viên phòng khám cũng lầm tưởng đối với hiểu biết của họ về thuật ngữ y học và các kỹ năng xử lý vấn đề. Thậm chí nếu các nhà nghiên cứu có thưởng hẳn 100 đô la để khích lệ họ tự nhận xét mình một cách khách quan, chân thực thì

họ vẫn đưa ra những lời thổi phồng sự thật, có vẻ như là vì người ta đã nhiệt thành tin tưởng vào sự tốt đẹp của bản thân.

Các nhà nghiên cứu ở Đại học Cornell và Đại học Illinois cũng có một phát hiện thú vị. Tuy những sinh viên đứng đầu lớp ước đoán chính xác được kết quả bài làm, nhưng họ lại không nhận ra được khả năng hiếm có ấy của mình. Họ bị cái gọi là "sự khiêm nhường thái quá" đè nặng. Những sinh viên làm bài tốt nhất thường có khuynh hướng cảm nhận được tương đối tốt về chất lượng bài mình làm, như ước đoán sẽ được điểm số cao chẳng hạn. Điểm yếu của họ là không đánh giá được chính xác người khác đã làm bài như thế nào.

Những kết quả này cho thấy nhà quản lý nhất thiết phải làm gương cho nhân viên như thế nào. Trong "tai họa nhân đôi" vẫn có một tia hy vọng là nếu được đào tạo rạch ròi giữa thế nào là làm việc có hiệu quả, thế nào là không hiệu quả, người lao động (ở đây nói tới các đối tượng trong cuộc thử nghiệm ở trên) sẽ ý thức được khi nào mình đang làm hỏng việc. Các nhà xã hội học của chúng ta viết: "Chúng tôi dạy cho khoảng một nửa số sinh viên tham gia cuộc thử nghiệm một mẹo nhỏ để làm thế nào giải quyết loại vấn đề logic này, giúp họ có kỹ năng cần thiết để đưa ra câu trả lời xác đáng. Khi đưa cho họ xem lại bài làm (bài kiểm tra), họ đã tự nhận xét được một cách chính xác hơn".

Một nghiên cứu gần đây do lục quân Mỹ tiến hành đã chứng minh tầm quan trọng của sự đánh giá công việc, một dạng thông tin đang được truyền tải và bản tính của người được đánh giá khi sử dụng bản đánh giá công tác. Các loại công tác, nhiệm vụ có thể chia làm hai dạng: dạng "công việc dễ thăng tiến hay công việc mở rộng", vốn đòi hỏi người ta phải tư duy cởi mở, rộng rãi và tìm kiếm cơ hội mới; dạng "công việc bó buộc", chỉ yêu cầu đảm bảo rằng không xảy ra chuyện gì tiêu cực. Ví dụ, công việc của giám đốc một hãng quảng cáo thì tập trung vào sáng tạo và rộng rãi hơn, anh ta cần phát kiến ra nhiều ý tưởng, dù có thể có những ý tưởng ngớ ngẩn, với hy vọng sẽ tìm được một ý tưởng sáng sủa và giúp các khách hàng của mình bán được nhiều sản phẩm; công việc của một thợ sửa chữa máy bay lại thuộc dạng "bị bó buộc", anh ta phải phòng ngừa mọi vấn đề nhằm tránh xảy ra hỏng hóc, không để máy bay bị rơi, dù là những vấn đề hoàn toàn vô hại.

Khi tiến hành thí nghiệm dựa trên đối tượng là sinh viên hai ngành kinh doanh và ngành quản lý hệ thống y tế, các giáo sư (trong cuộc nghiên cứu của lục quân Mỹ) đã chỉ định ra các nhóm khác nhau với hai nhiệm vụ. Một nửa được giao nhiệm vụ tìm

kiếm ý tưởng mới - nhiệm vụ mở rộng. Nửa kia được giao nhiệm vụ phát hiện lỗi sai - nhiệm vụ bó buộc. Sau một thời gian, các sinh viên này nhận được những đánh giá cả tiêu cực lẫn tích cực và được yêu cầu trình bày vắn tắt dự định sẽ nỗ lực ra sao khi quay lại tiếp tục làm nhiệm vụ. Thật khó tin, tác dụng của những đánh giá đó lại phụ thuộc vào việc liệu chúng có phù hợp với bản chất của từng nhiệm vụ không. Nhóm chịu trách nhiệm tìm kiếm ý tưởng có xu hướng nỗ lực hơn gấp đôi nếu được nhận xét là đang thành công. Còn nhóm chịu trách nhiệm tìm lỗi lại có xu hướng cố gắng hơn nếu được nhận xét là chưa làm tốt công việc.

Những viên quản lý giám sát (bao gồm giám thị, đốc công...) cần cân nhắc tới loại thông tin (đánh giá, phản hồi) nào có tác dụng khích lệ đối với từng người lao động riêng biệt. Họ cũng cần nhận thức được rằng có sự khác biệt giữa những loại thông tin có tác dụng đối với người lao động và loại thông tin có tác dụng cho chính họ, để giúp họ đánh giá đúng công việc mà mình đang làm. Theo nghiên cứu nói đến ở trên thì ở mức độ thực tế, những phát hiện này cho thấy không có loại hình phản hồi nào có thể phù hợp với mọi tình huống. Một hệ thống đánh giá chỉ có hiệu quả khi nó được thay đổi cho phù hợp với từng nhiệm vụ, từng loại hình nghề nghiệp và từng cá nhân riêng biệt.

Tại một cuộc thảo luận giữa quản lý và nhân viên cấp dưới, Gallup tìm hiểu sự cân bằng giữa việc tập trung vào những mặt mạnh và tích cực hay tập trung vào mặt yếu và tiêu cực của nhân viên. Kết quả cho thấy viên quản lý nào chú trọng tới những mặt mạnh của nhân viên thì về cơ bản đã giúp họ tránh khỏi những tác động tiêu cực. Còn những ai tập trung vào điểm yếu của nhân viên thì sẽ thu được những kết quả mang tính phân hóa mạnh mẽ hơn - công việc tuy hiếm khi trôi chảy nhưng viên quản lý lại được khen ngợi vì ít nhất cũng đã chú ý đến từng cá nhân. Những viên quản lý kém nhất là những người không ngó ngàng gì đến đội ngũ của mình, thất bại theo đánh giá của tiêu chí nhân tố thứ mười một. 1/4, có khi tới 2/3 số người lao động không gắn bó tích cực với công việc đều nói rằng ông chủ của họ mắt mù tai điếc với nhân viên.

Tuy rằng việc đánh giá chất lượng công việc là hết sức phức tạp với nào là bảng điểm cân bằng, phản hồi ngược, tự nhận xét và thang bậc xếp loại; nhưng tiêu chí thể hiện mối tương quan giữa sự đánh giá và năng suất thực tế của người lao động lại khá đơn giản, chỉ cần thế này: "Trong sáu tháng qua, sự tiến bộ trong công việc của tôi đã được ghi nhận". Tiêu chí này không quy định phải bắt buộc có một bản nhận xét chính thức, nhưng một sự ghi nhận

có thể giúp tạo nên những phản hồi cần thiết. Hai việc trên liên quan với nhau nhưng không cùng chung ý nghĩa. Đối với người lao động và đối với công việc là anh ta cảm nhận việc mình đang làm như thế nào, có lĩnh hội được bản chất của nó không và công việc này sẽ dẫn tới đâu. Nói cách khác, tiêu chí trên là sự bổ sung về lâu dài cho nhân tố thứ tư, vốn chú trọng vào vấn đề "ghi nhận và khen thưởng".

Sử dụng quy trình đánh giá mang tính hình thức không có gì là sai trái, mà cũng không hẳn là tốt. Cứ mười người lao động Mỹ thì có chừng bảy người nói công ty của họ sử dụng quy trình đánh giá hoạt động một cách hình thức, khuôn mẫu. Những quy trình như thế có cái lợi là khiến người ta gắn bó với công việc, nhưng thế chưa hẳn đã là hoàn hảo. Các viên quản lý trực tiếp (cấp thấp nhất) luôn bị thúc ép bởi thời hạn, các văn bản mẫu và mối đe dọa từ phòng nhân sự hay từ ông chủ, khiến họ phải triệu tập cả các cuộc họp, mà thực ra là không cần thiết. Những công ty nhất nhất đều sử dụng các quy trình đánh giá nhận xét một cách chặt chẽ thường chỉ có thể nâng chất lượng quản lý (theo nhân tố thứ mười một) từ mức kém lên mức trung bình, nhưng không bao giờ đạt đến cấp độ cao, xét theo hiệu quả mà tự thân sự đánh giá đem lại.

Nếu quy trình đánh giá mang tính hình thức mà lại liên quan đến mức lương (54% số người lao động Mỹ nằm trong trường hợp này) thì rất dễ có nguy cơ phát sinh những khe hở khiến sự gắn bó của người lao động với công việc bị xói mòn. Một nghiên cứu với đối tượng là các viên chức của một hạt ở vùng Trung Tây Mỹ nhận thấy có tâm lý chán chường và kiệt sức giữa những người cho rằng cơ chế đánh giá và khen thưởng của họ là không công bằng. Trong nghiên cứu này có viết: "Cần phải cho người lao động thấy rằng họ được khen thưởng xứng đáng theo một cơ chế dựa trên thành tích đóng góp, hơn là dựa trên những yếu tố mơ hồ nào khác".

Ở những công ty sử dụng bản đánh giá mẫu có 4/5 số người cảm thấy cơ chế đó công bằng. Tuy nhiên, nhận xét này bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi những gì xảy ra giữa các bản đánh giá. Số người cho rằng cơ chế đó công bằng sẽ giảm xuống còn 2/3 nếu họ nhận thấy không ai đả động gì đến sự tiến bộ của họ. Ngược lại, nếu nhà quản lý có thể duy trì được sự ghi nhận đối với tiến bộ của họ một cách thường xuyên thì tỉ lệ ủng hộ sẽ tăng lên đến 9/10.

Hệ quả ở cả hai thái cực đó đều quan trọng. Nhân viên nào được nhà quản lý chú ý thường xuyên thì phần nhiều sẽ cảm thấy mình được khen thưởng xứng đáng, sẽ gắn bó với công ty hơn và dễ ca

ngợi công ty mình với người khác hơn. Khi so sánh với kết quả kinh doanh, nhân tố quản lý thứ mười một tỏ ra cực kỳ có hiệu quả trong việc thúc đẩy năng suất và độ an toàn. Những đơn vị kinh doanh xếp hạng cao theo tiêu chí của nhân tố này có năng suất cao hơn từ 10 đến 15% và số vụ tai nạn lao động xảy ra ít hơn từ 20 đến 40% so với các đơn vị xếp hạng thấp. Hơn nữa, cũng chỉ có chưa đến một nửa số người lao động (trong cơ sở dữ liệu toàn cầu của Gallup) cho biết trong sáu tháng qua sự tiến bộ của họ được nhắc tới. Ngay cả trong số các quan chức và quản lý cấp cao thì tỉ lệ này cũng chỉ đến con số 1/2.

Ở mức độ thuần túy công việc, đánh giá một nhân viên là việc khá đơn giản. Theo dõi sự tiến bộ của anh ta trong quá trình một năm, cẩn thận ghi lại vào mẫu đánh giá có sẵn của công ty, thông báo kết quả cho anh ta đúng thời hạn và yêu cầu anh ta tự điều chỉnh mình để phát huy tốt hơn. Nếu người lao động là một cỗ máy thì quy trình trên quả là hoàn hảo. Thực tế, một bản đánh giá tốt lại là một nghệ thuật mang tính cá nhân, đòi hỏi tài quản lý và sự chuẩn bị kỹ càng.

Liệu người lao động có thấy tiếng nói của mình được lắng nghe hay không - ở đây cũng cần xét đến nhân tố quản lý thứ bảy "quan điểm của tôi được tôn trọng" - cũng là vấn đề cốt yếu, còn quan trọng hơn cả chức năng công việc của anh ta. Nhà quản lý phải thật tế nhị khi đưa ra những nhận xét khách quan, thẳng thắn mà không làm tổn thương tinh thần cũng như sự tự tin của nhân viên. Các nghiên cứu cho thấy những đánh giá tích cực có tác dụng khích lệ người lao động, nhưng những lời nhận xét tiêu cực lại làm tiêu tan động lực làm việc của người ta. Đối với những người ngang hàng hoặc có vị trí thấp hơn, khi đưa ra nhận xét cần phải cẩn trọng, phải lọc bỏ hết mọi đố ky, ghen ghét và những bình phẩm sai trái. Người biết cách nhận xét cần tránh những xu hướng bản tính để không quá đà thành tâng bốc, bất kể là người ta đạt được thành tích nhờ nỗ lực hay chỉ nhờ may mắn.

Và, trên hết, quy trình nhận xét phải được điều chỉnh cho phù hợp với từng cá nhân, từng hoàn cảnh và với tiềm năng của người lao động. Sự đánh giá có tác dụng khích lệ nhất thiết không được phạm phải quy tắc này.

***

Đối với Philippe Lescornez, một trong những khó khăn khi tạo động lực cho nhân viên là phải nhìn ra tiềm năng của mỗi người và xác định xem sự tiến bộ nào của họ là có ý nghĩa. Giờ ta hãy xét

tới trường hợp của Didier Brynaert.

Brynaert làm việc ở Luxembourg, cách trụ sở của hãng Masterfoods ở Bỉ 230 ki-lô-mét. Dĩ nhiên, đây là một đất nước cách xa viên quản lý và các đồng sự khác của anh. Brynaert được coi là nhân viên xúc tiến kinh doanh giỏi, nói chung là làm được những gì mà người ta mong đợi. Lescornez nhận thấy công việc của Brynaert có thể trở nên quan trọng hơn nếu coi anh như một chuyên gia về những nét đặc trưng ở thị trường Luxembourg, hơn là một nhân viên kinh doanh thông thường.

Brynaert nói liến thoắng về những vấn đề khác mà anh quan sát được, cả tỉ lệ thất nghiệp lẫn thị hiếu khách hàng: "Đó là một đất nước nhỏ bé nhưng có thể sinh lời lớn. Dân số ở đây chỉ bằng 5% dân số Bỉ nhưng tương đương với 15% khối lượng kinh doanh của Masterfoods ở Bỉ. Hai năm trước, tình hình kinh tế ở Luxembourg không được tốt lắm. Còn bây giờ, khi tôi đã có kinh nghiệm ở đây, công việc kinh doanh đang phát triển".

Để giúp Brynaert tiến bộ, Lescornez hỏi những thông tin mà anh có thể chia sẻ với trụ sở công ty. Lescornez hy vọng rằng bằng cách làm giàu bảng thành tích của Brynaert tại Brussels, anh có thể tạo ra trong Brynaert một cảm giác mạnh mẽ hơn về quyền tự chủ đối với lĩnh vực kinh doanh từ xa. Lescornez nói: "Tôi bắt đầu kể nhiều hơn với người khác về những gì cậu ta làm được vì giữa trụ sở công ty ở Bỉ và nơi cậu ta làm việc là cả một khoảng cách khá xa. Tôi càng kể nhiều, cậu ta lại càng cống hiến nhiều hơn". Khi Brynaert được ghi nhận nhiều hơn, anh bắt đầu tỏ ra xuất sắc, nỗ lực với việc kinh doanh và quảng bá, xây dựng hình ảnh sản phẩm Masterfoods với chất lượng cao ở tất cả các cửa hàng thực phẩm mà anh chịu trách nhiệm. Các viên quản lý cả về kế toán lẫn marketing đều phải dựa vào sự tinh thông thị trường của anh. "Giờ thì cậu ta được nhìn nhận như là chuyên gia về Luxembourg, người có thể gây dựng được mối quan hệ bền vững với khách hàng Luxembourg, nơi khối lượng hàng hóa và quay vòng sản phẩm được bảo đảm mà vẫn có tiến triển", Lescornez nhận xét.

Theo Brynaert, mối liên lạc thường xuyên với viên quản lý của mình là nhân tố thiết yếu trong thành công của anh. Anh cho biết anh rất vui vì có thể gọi điện thoại một cách dễ dàng cho Lescornez để hỏi gì đó hoặc để chia sẻ kinh nghiệm. Anh nói: "Với tôi, có một cấp trên tốt là điều rất quan trọng vì tôi thích làm việc mà không bị giám sát và có nhiều tự do. Philippe đã cho tôi nhiều tự do như thế".

Còn với Ilse Van der Weeën, một nhân viên xúc tiến kinh doanh khác, Lescornez nhận thấy cô có tiềm năng. Nhưng cô lại quá lạnh lùng và khó gần, đến nỗi anh nghĩ rằng những đặc tính ấy sẽ ngăn trở sự thăng tiến của cô. Anh nói: "Đây có thể là nhược điểm lớn nhất của Ilse, nhưng không hề dễ sửa đổi chút nào. Làm thế nào để người khác cảm thấy cô ấy vui tính đây?".

Sau khi đã hiểu Ilse nhiều hơn, Lescornez nghĩ có thể cô đang cần một lời khuyên và anh đã nói với cô quan điểm của mình. Ilse chấp nhận sự phê bình này chỉ vì cô biết quản lý của cô đang cố giúp đỡ cô. "Tôi chẳng bao giờ chịu để người khác chỉ trích, nhưng anh ấy là cấp trên trực tiếp của tôi và hiểu tôi rõ nhất. Hơn nữa anh ấy có thiện ý với tôi", Ilse kể.

Wendy Dekens cũng là nhân viên xúc tiến kinh doanh, cô đã làm được bốn năm và khá thông thạo công việc này. Nhưng vì lý do nào đấy mà cơ hội thăng tiến của cô có vẻ vẫn quá xa vời. Suýt nữa thì cô buông xuôi và dễ dàng thừa nhận rằng mình không làm được việc.

"Đó chỉ là thói an phận thủ thường", Lescornez nói với cô như vậy. Anh quyết định dùng sự tinh thông trong công việc và thú vui của cô để giúp cô cảm thấy hài lòng hơn với công việc và cho cô có được cảm giác tiến bộ. Wendy khẳng định: "Tôi hiểu rõ công việc của mình 100%. Tôi rất thích được chia sẻ mọi thông tin với đồng nghiệp, tôi thích được giảng giải và được huấn luyện những người mới".

Lescornez yêu cầu Wendy chuẩn bị một giáo trình dành cho những nhân viên mới được tuyển, những người này được chỉ định sẽ cùng làm việc với cô trong tuần đầu tiên. Và Wendy đã dành hết tâm trí để viết nên cuốn giáo trình. "Điều đó làm cho công việc của tôi trở nên hấp dẫn và thú vị hơn, mà trước đó tôi cứ nghĩ mình đã chán ngấy", cô nói. Wendy không biết rằng sự sáng tạo của viên quản lý đã thổi bùng ngọn lửa nhiệt tình trong cô, hơn là cứ để mặc cô chỉ biết cắm cúi với công việc của một nhân viên xúc tiến kinh doanh.

Một nhân viên khác, Hulya Hoke, được nhiều người biết tới vì giàu tình cảm và cởi mở. Cô tâm sự: "Năng lượng dồi dào tôi có được có lẽ bắt nguồn từ nền văn hóa của tôi. Tôi đến từ Thổ Nhĩ Kỳ, nơi người ta khá là cởi mở". Các khách hàng yêu mến cô vì cô rất sôi nổi. "Cô ấy được khách hàng rất, rất tôn trọng. Cùng cô ấy đi gặp gỡ khách hàng lúc nào cũng rất vui", Lescornez nhận xét.

Tuy nhiên, thế mạnh lớn nhất của Hulya cũng lại là nhược điểm của cô. Quá hứng khởi với công việc nên cô cũng dễ bị phân tán. Lescornez, quản lý của cô nói: "Tôi nhận thấy tiềm năng và động lực của Hulya khá lộn xộn. Cô ấy làm nhiều việc rất tích cực, nhưng thực ra lại không có sự cân bằng hợp lý".

Lescornez cần giúp Hulya trở nên tập trung hơn song không hề làm giảm bớt bầu nhiệt huyết của cô. Trước tiên, anh dành nhiều thời gian đi gặp gỡ khách hàng cùng cô và sau đó khen ngợi những khả năng của cô để cô cảm thấy thoải mái khi tiếp nhận những chỉ dẫn của anh. Lescornez kể hai người đã làm việc, thảo luận và nói chuyện rất nhiều với nhau và anh luôn để cô tự do nói ra suy nghĩ cũng như có thể thoải mái thử mạo hiểm. Theo Lescornez, anh phát hiện ra rằng nếu dành nhiều thời gian cho nhân viên, giúp đỡ họ, trò chuyện, tán dóc với họ, họ sẽ đề nghị được nhận xét và hỏi anh họ có thể làm gì để tiến bộ hơn. Đây chính là lúc mà người lao động tiếp thu được nhiều nhất từ các khóa huấn luyện.

Sau khi đến một cửa hàng tạp hóa cùng với Hulya thảo luận về "những điều có thể trông thấy được" của các sản phẩm do Masterfoods sản xuất, Lescornez bày tỏ những suy nghĩ của anh về chuyến viếng thăm đó. Ban đầu anh trấn an cô bằng lời khen ngợi rằng cô đã làm tốt công việc. "Lời khen rất quan trọng. Một khi bạn đã đưa người ta vào chiều hướng tích cực, bạn có thể nói nhiều hơn với họ. Rõ ràng là bạn phải nói một cách tích cực, để rồi sau đó mới có thể truyền đạt lại những gì cần thiết."

Lescornez cảm thấy chính vì có những mối quan hệ tình cảm tốt đẹp với khách hàng mà Hulya trở nên lan man, cô cứ "nhảy từ chỗ này sang chỗ khác" trong suốt quá trình đàm phán. Anh bảo cô nên dành nhiều thời gian hơn để chuẩn bị cho các cuộc gặp mặt, giới thiệu nhiều chi tiết và đặc điểm sản phẩm hơn và bớt dựa vào mối quan hệ cá nhân đi. "Lescornez là người vui tính và có cách diễn giải tuyệt vời. Giải thích chuyện gì anh cũng dùng những cách thật đơn giản", Hulya nhận xét về ông sếp của mình.

Cô nhập tâm ý kiến của Lescornez và nhanh chóng tiến bộ để rồi chẳng bao lâu sau cô được chọn làm gương điển hình vì những khả năng làm việc trong lĩnh vực kinh doanh của công ty. Sự thuyên chuyển nhân lực là vấn đề chủ yếu của nhóm do Lescornez lãnh đạo - không phải bởi nhân viên của anh bỏ việc mà là do họ được đề bạt lên nắm những trọng trách khác. Suốt 18 năm làm quản lý, Lescornez ước tính đã chỉ huy 125 nhân viên xúc tiến kinh doanh ("Chính tôi đã phát hiện ra một số nhân vật

đáng kể", anh nói thêm), 60% trong số đó rốt cuộc đều được thăng tiến.

Theo De Backer, chẳng có gì lạ nếu ai đó trong nhóm của Lescornez cảm thấy mình được anh chú ý một cách đặc biệt. Thực ra, anh làm điều đó vì tất cả mọi người. Hulya nói: "Nếu tôi làm việc tốt, đó là nhờ Lescornez, bởi anh dạy chúng tôi biết cách nên dành ưu tiên cho điều gì". Cô bắt chước giọng điệu của Lescornez: "Chúng ta có rất nhiều thứ để làm. Các bạn không thể làm tất cả mọi thứ cùng lúc được. Chúng ta phải vạch rõ, chẳng hạn với việc này thì phải làm theo thứ tự A, B, C, D nào đó. Nhưng nhất thiết phải bắt đầu từ A…".

Mieke Demeyer đã hơn một năm rưỡi nay không tới trình diện Lescornez, nhưng cô vẫn là một trong những người đề nghị công ty trao phần thưởng cho anh vì lòng kiên trì và thói quen giúp đỡ người khác của anh. "Anh ấy làm bạn phải suy nghĩ nhiều hơn, chỉ cốt để tự thân bạn cố bước lên nấc thang mới. Là người huấn luyện, anh ấy đứng bên cạnh nhưng cùng suy nghĩ với bạn", Mieke nói.

Một khóa huấn luyện điển hình thường bắt đầu khi có một nhân viên xúc tiến kinh doanh nào đó cầu cứu Lescornez trong tình cảnh bế tắc, không biết phải đề xuất gì khi thương lượng về không gian trưng bày sản phẩm. Lescornez sẽ xem xét tình hình tổng quát. Về mọi mặt, anh là một người kiên nhẫn và biết lắng nghe. Mieke nói về sếp của mình: "Anh ấy sẽ cố làm cho bạn nhìn ra những khả năng lựa chọn, nhưng không bao giờ trả lời bạn ngay lập tức". Nếu nhân viên nào chỉ cần được hỗ trợ một chút, anh sẽ cho một, hai gợi ý. Thường như thế là đủ, theo Mieke, họ có thể dựa vào đó và thật tuyệt vời khi Lescornez bỏ thời gian suy nghĩ nhưng lại để cho nhân viên có được cảm giác như chính bản thân họ đã tự tìm ra giải pháp.

Đặc điểm trong tài lãnh đạo của Lescornez là tinh thần trách nhiệm của anh đối với tập thể và cái cách mà anh khuyến khích nhân viên tự thân vận động để tìm kiếm các giải pháp. De Backer, quản lý của anh, nói: "Nếu tự mình làm, Lescornez có thể làm rất nhanh, dễ dàng hoàn thành công việc, nhưng anh ấy không làm thế. Anh ấy luôn thử thách nhân viên và hỏi lại Anh sẽ làm gì? Lescornez rất tin tưởng đội ngũ của mình. Họ trưởng thành nhờ những lần vấp ngã, để rồi sau đó anh ấy sẽ huấn luyện họ. Anh ấy luôn sẵn sàng hỗ trợ nhưng sẽ không làm thay cho họ".

De Backer nhớ lại lúc mới đảm nhận trách nhiệm về Lescornez và

nhóm của anh, cô đã chỉ trích sự thiếu hụt trong tập sách giới thiệu sản phẩm mà các nhân viên xúc tiến kinh doanh sử dụng. Buổi họp sau đó, Lescornez yêu cầu mọi nhân viên đều phải mang theo tập sách giới thiệu sản phẩm của mình. De Backer cứ tưởng anh sẽ tỏ ra khá là độc đoán theo kiểu cho họ đọc lướt qua rồi kiểm tra một vài trang cần thiết. Nhưng không, anh yêu cầu nhân viên ghép thành từng đôi với nhau, người này xem tập giới thiệu của người kia rồi giới thiệu với tất cả nhóm về những ưu điểm trong tập giới thiệu đó. "Cuối cùng, họ có vô số ý tưởng để cải thiện tập sách của mình. Đó là phương pháp mang tính xây dựng rất tích cực. Mọi người đều học hỏi cái tốt ở người khác, đó là điều đơn giản song với tôi, đó lại là ví dụ tuyệt vời mà chúng ta nên học hỏi."

Phương pháp của Lescornez tốn nhiều thời gian hơn, nhưng lại sinh lợi nhiều hơn. De Backer thấy trước được rằng các nhân viên xúc tiến kinh doanh sẽ khai thác được nhiều dữ liệu hơn từ tập sách giới thiệu sản phẩm, hơn là nếu để cấp trên của họ quyết định nội dung tập sách gồm những gì. Song cô vẫn nghi ngờ không biết liệu Lescornez có bao giờ cân nhắc đến khả năng thứ hai không (tức là mình anh quyết định nội dung tập sách). "Chắc là anh ấy sẽ không làm thế đâu", cô nói.

Dieter Van den Brande, cựu nhân viên xúc tiến kinh doanh, nhận xét: "Anh ấy là người vui tính, không gò bó. Anh ấy luôn để chúng tôi phải vượt qua chính mình". 18 năm làm quản lý ở Masterfoods (anh gắn bó với công ty đến nỗi huấn luyện cho chú chó của mình không ăn bất cứ loại xương nào khác ngoài loại của Masterfoods mà nhân viên của anh kinh doanh), Lescornez đã nổi tiếng là người có thể giúp nhân viên của mình phát triển sự nghiệp. "Chắc chắn bạn sẽ muốn làm việc cho người như thế", Van den Brande nói.

Được huấn luyện trực tiếp nhiều nên các nhân viên của Lescornez cũng không quá khổ sở với những bản tự nhận xét theo quy định của Masterfoods, cũng như ở nhiều công ty khác. Với Demeyer, phần công việc giấy tờ này khá đơn giản, họ cùng làm với nhau và xem liệu những gì mình vừa viết ra có ổn không thôi.

Với Hulya thì: "Chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Công việc này rất dễ, vì chỉ cần viết ra chính xác những gì mình đã làm được trong suốt một năm".

"Việc đánh giá hoạt động không nên làm người ta phải ngạc nhiên. Đến trước cuộc họp (tổng kết cuối năm) mà vẫn có người

không biết được thứ hạng, thành tích của mình thì đó mới là vấn đề lớn. Giữa người quản lý và nhân viên, nhất định có một người chưa làm tròn nhiệm vụ - cũng có thể là người quản lý", Lescornez tâm sự.

Van der Weeën khẳng định cô đánh giá cao khả năng thấu hiểu điểm mạnh, điểm yếu ở từng cá nhân của Lescornez và khả năng xác định đúng đắn những nhu cầu của các nhân viên mà anh huấn luyện. "Tôi không nghĩ có ai trong số chúng tôi lại cảm thấy mình như một cỗ máy chỉ biết bán hàng. Chúng tôi là con người, và không phải lúc nào cũng hoàn hảo", cô nói.

Khi được hỏi về Lescornez, De Backer nghĩ ngay tới cuộc thảo luận với anh về trách nhiệm của nhà quản lý đối với sự tiến bộ của nhân viên. Cô kể: "Người ta thường có thể đánh giá người khác rất nhanh chóng. Ở Masterfoods chúng tôi cũng thế. Nhưng riêng Lescornez lại luôn nói rằng nếu ai đó chưa tốt, thì phải tự hỏi mình cần làm gì để huấn luyện, giúp anh ta tiến bộ. Và nhà quản lý phải luôn chắc chắn rằng mình đã làm mọi thứ có thể".

Nhân tố quản lý thứ mười hai
Cơ hội học tập và phát triển

Colleen Saul bắt đầu sự nghiệp quản lý của mình ở B&Q[1] một cách rất khó khăn, dù cô chẳng có lỗi lầm gì, mà cũng không ai muốn thế cả.

[1] B&Q: hãng bán lẻ hàng đầu châu Âu của Anh chuyên cung cấp dụng cụ gia đình, cây giống và đồ làm vườn, đặt trụ sở tại Eastleigh, Southampton.

Với trình độ quản lý mới có, trước đây lại đã từng làm một thời gian ngắn cho B&Q, Colleen Saul đến với hãng bán lẻ dụng cụ gia đình hàng đầu nước Anh với hy vọng sẽ kiếm được chân quản lý và một công việc chắc chắn trong phòng thu mua. Người ta trả lời Saul rằng ở công ty không có vị trí nào còn trống phù hợp với mong muốn của cô nhưng lại đang rất cần một ai đó đến "hồi sinh" cho cửa hàng của họ ở Bangor, Wales.

"Đó sẽ là một kinh nghiệm quý báu cho chị", người phụ trách vùng cho cô biết. Và quả đúng thế thật! Nhờ việc quản lý quá trình dọn dẹp, chỉnh trang lại cửa hàng, Saul có được cái nhìn sâu sắc đối với những điều cần phải có để cải tổ và điều hành một cửa hàng. Nhưng chính vì phải vội vàng đến thẳng Bangor, cô đành bỏ qua khóa huấn luyện cần thiết dành cho các nhân viên quản lý trong bốn tháng đầu làm việc. Cô đã không được cử vào vị trí quản lý ở Bangor bởi các cửa hàng mới được tân trang lại không nhằm mục đích chỉ để huấn luyện cho riêng cô!

Thay vào đó, công ty yêu cầu Saul giám sát quầy bán đồ làm vườn thuộc cửa hàng Ellesmere Port của B&Q. Tuy công việc không xa lạ với chuyên môn của mình nhưng Saul vẫn cần qua một khóa huấn luyện định hướng. Bởi bị bỏ sót, bởi công việc kinh doanh xô bồ thường ngày hay vì sự miễn cưỡng của các "sếp" ở trên đã

không tạo điều kiện về thời gian cho cô nên Saul không tài nào tham dự được khóa huấn luyện ấy. Cô nói, "Không ai cho tôi đi tập huấn, họ cho rằng tôi đã đủ tài đủ lực để lao vào làm rồi hay sao ấy!".

Ba tuần liên tiếp, Saul phải gồng mình lên trong tình cảnh "không ngoi lên thì chết đuối" với sự chỉ trích dữ dội của khách hàng suốt những đợt cuối tuần ở gian hàng đồ làm vườn của mình, còn cả cửa hàng thì vắng bóng người quản lý. Cô đã phải vật lộn với công việc mà không có những thông tin cơ bản lẽ ra đã được dạy trong khóa huấn luyện định hướng như: tính toán tiền thu về, đóng cửa hàng ra sao, yêu cầu thêm hàng trong kho như thế nào. "Tôi cũng cố xoay xở được dù trước đó đã bao giờ điều hành cả một quầy hàng như thế đâu! Nhưng rõ ràng là vẫn có cái gì đấy không ổn, một điều gì đó chắc chắn là sai vì tôi không hiểu được quá trình yêu cầu", Saul kể, "Tôi cố gắng hết mức để giữ đầu nhô lên khỏi mặt nước và cứ có thời gian rỗi là lại chạy sang các cửa hàng khác để học quá trình hoạt động mà đáng lẽ ra tôi phải được học".

Saul ngày càng mệt mỏi, tiều tụy. Cô bắt đầu nản chí và tự hỏi liệu mình có sai lầm khi xin vào B&Q không. Lòng tin vào bản thân cô sút giảm hẳn. Trong cái công ty này, Saul đang không gây được ấn tượng tốt. Cô giãi bày, "Tôi cảm thấy như mình đang làm gì đó sai lầm và cần được làm sáng tỏ. Điều đó có thể không phải do lỗi của bản thân tôi mà do người khác. Bởi thế mà tôi cứ lấn cấn mãi rằng mình không được học hành bài bản, hợp lý". Thậm chí cô còn định tìm một việc làm khác.

May sao Saul gặp được Simon Gaier, quản lý cửa hàng Wrexham, xứ Wales, chỉ cách biên giới với Anh 9 ki-lô-mét về phía tây. Paul Randles, người phụ trách khu vực từng gợi ý Saul chuyển đến làm việc tại cửa hàng ở Wrexham vì Simon Gaier có những "kỹ năng rất tốt về vấn đề nhân sự". Nếu có ai đưa Saul trở lại được đúng quỹ đạo, thì hẳn đó phải là Gaier. "Simon tìm đến tôi trước khi tôi chuyển đến một cửa hàng khác", Saul kể, "Simon thực sự đã tìm ra cách tốt nhất để giúp tôi. Anh ấy hứng thú với những việc tôi muốn làm và với những ước muốn của tôi". Simon cũng nói chắc chắn sẽ giúp cô được tập huấn. Khách đến cửa hàng Wrexham thường không tin khi anh chàng 28 tuổi này tự giới thiệu mình là người quản lý ở đây. Nhưng các nhân viên của B&Q lại cho rằng anh rất có sở trường quản lý. Họ gắn cho anh nhiều đức tính của những nhà quản lý tài ba được nhắc đến trong cuốn sách này: thoải mái và dễ gần dù trong thâm tâm vẫn tự cam kết với chính mình phải đạt được các mục tiêu đặt ra, hoàn toàn ngay thẳng, chịu khó dành thời gian để thấu hiểu từng ý kiến cá nhân của cấp

dưới về công việc, không ngừng nâng cao tinh thần trách nhiệm của cả tập thể đối với cửa hàng, hiếm khi bỏ lỡ cơ hội để ghi nhận thành tích của nhân viên, hay nói cách khác, đó là một "cá nhân xuất chúng"! Simon Gaier còn đặc biệt xuất sắc ở chính nhân tố quản lý thứ mười hai: "Tạo nhiều cơ hội cho nhân viên dưới quyền được học tập và phát triển". Trong cơ sở dữ liệu nghiên cứu của Gallup chỉ có 1% số nhân viên các đơn vị doanh nghiệp trên toàn thế giới công nhận được đáp ứng về nhân tố thứ mười hai này. Và tất cả 58 công nhân viên của cửa hàng B&Q ở Wrexham đều đứng trong con số 1% ấy.

"Nếu tôi điều chuyển Simon, người ta sẽ treo cổ tôi lên mất. Ai cũng yêu mến anh chàng này cả", Randles nói. Họ gắn bó mật thiết với Simon Gaier là vì anh quản lý cửa hàng bằng việc sử dụng người lao động dài hạn và nếu họ cảm thấy trì trệ, anh sẽ tạo cơ hội cho họ tiến xa hơn.

***

Suốt 54 năm qua, Theodor Geisel - nhà văn từng đoạt giải Pulitzer đã đem đến bao niềm vui thích cho trẻ em bằng những câu chuyện tưởng tượng giàu màu sắc cùng những vần thơ giàu nhạc điệu. Dưới bút danh Dr. Seuss, ông viết và minh họa cả một "thư viện" nhỏ toàn sách best seller như Chú mèo trong mũ, Grinch đã đánh cắp Giáng sinh như thế nào và Trứng xanh và đùi lợn muối - một tác phẩm để ông đánh cuộc rằng mình có thể viết một cuốn sách chỉ trong vòng 50 từ!

Cuốn sách cuối cùng của Geisel không hấp dẫn lắm bởi nó không ăn nhập với phong cách của những tác phẩm khác. Nó không có các nhân vật kỳ quặc mang những cái tên ngớ ngẩn và cũng không có cả cốt truyện. Người ta mong chờ cuốn sách này cũng sẽ có những nét tưởng tượng kỳ quái, nhưng trái lại, nó chỉ có hai nhân vật là người kể chuyện và "bạn" - độc giả. Thay vào đó, tác phẩm thấm đẫm chất thơ về những cuộc tranh đấu với bao gian nan thử thách và những thành quả trong tương lai. Geisel đặt tên cuốn sách là Ôi, những nơi bạn sẽ đi qua.

Thế những con vật tưởng tượng đâu, độc giả băn khoăn? Sau nửa thế kỷ đồng hành với hươu Thidwick, rùa Yertle, lũ chim Zinn-a-zu và anh em Fuddnudler, cuốn sách cuối cùng của ông, so sánh theo một khía cạnh nào đó, thật nặng nề quá. Ngoài bìa, nhà xuất bản giới thiệu đây là tác phẩm dành cho "sự trưởng thành cho mọi lứa tuổi". Nhưng tờ The New York Times lại bình luận rằng cuốn sách đã "đưa ra những câu hỏi đánh đố lòng trông đợi của độc giả",

và “Nói nghiêm túc, thì nút thắt mở câu chuyện ở đâu? Những con thú tinh quái chờ đợi cơn mưa tuyết xanh trên con đường dẫn tới thành công đâu cả rồi? Cả Horton - ông bạn cũ, có nghe thấy chúng tôi không?”.

Cuốn Ôi, những nơi bạn sẽ đi qua hoàn toàn không phải là một câu chuyện, mà là một bài học về cuộc sống. Mục điểm sách tờ The New York Times viết, “Trong cuốn sách này, Dr. Seuss đã từ bỏ lối văn ngụ ngôn truyền thống với những bài học ẩn chứa sau từng câu chuyện ngốc nghếch. Thay vào đó, nhân vật anh hùng của chúng ta lại chẳng bao giờ có được lấy một trận đấu. Chàng chính là chúng ta, chúng ta cũng chính là chàng”.

Bản thân tác giả nói ông muốn cuốn sách truyền tải được chủ đề về “hy vọng và chân trời vô tận”, bởi ông lo sợ suy nghĩ của bọn trẻ sẽ bị bó hẹp trong ranh giới những vấn đề của chúng. Cuốn sách đã tác động mạnh đến ngày một nhiều độc giả nhí. Nó xuất hiện trong nhiều cuộc chia ly, đặc biệt là với những học sinh trung học, sinh viên vừa tốt nghiệp. Người ta đua nhau mua tranh ảnh, kính râm Dr. Seuss để nhắn nhủ thông điệp lạc quan của cuốn sách.

Bằng phong cách không ai có thể bắt chước của mình, Geisel thâu tóm được phẩm chất riêng của loài người luôn nỗ lực vươn tới những cái mới hơn, tốt hơn.

Các chuyên gia trên nhiều lĩnh vực đã tốn bao công sức nhằm tìm ra nguyên do tại sao chúng ta lại cần có sự tiến bộ đến vậy. Abraham Maslow đưa ra giả thuyết cho rằng nhân loại có cả một hệ thống cấp bậc các nhu cầu từ thấp đến cao như hình kim tự tháp Ai Cập cổ đại mà đỉnh chóp là “nhu cầu tự thể hiện” hay “phát huy năng lực bản thân”. A. Maslow viết, “Khả năng anh đến đâu thì anh phải phát huy hết mức đến đó”. Những năm 1960, Giáo sư Douglas McGregor, Học viện công nghệ Massachusetts, phát triển “Học thuyết Y”[2] cho phép các doanh nghiệp tiếp cận, tác động nhẹ đến khát vọng, mong muốn tự nhiên của người lao động nhằm tăng hiệu quả công việc và giúp họ phát triển khả năng. Gần đây hơn, các nhà nghiên cứu nhận xét: người lao động có những nhu cầu tự nhiên đòi hỏi được “khẳng định mình”, muốn có cơ hội để “thành đạt”, để “phát triển” hay để tạo ra những hình ảnh đẹp nhất nếu có thể về bản thân mình thông qua các thành tích mà anh ta đạt được.

[2] Học thuyết về động lực con người dùng trong các ngành quản lý nhân lực, hành vi tổ chức và phát triển tổ chức.

Xu thế này cơ bản đến mức hàng ngày ta có thể nhận ra bằng chứng cho sự tồn tại của chúng ngay trước mắt. Có bà mẹ nào lại chẳng cáu điên lên khi đứa con còn hôi mùi sữa cứ kêu gào ầm ĩ đòi tự mình được làm lấy mọi thứ? Lẽ tự nhiên ai cũng trông ngóng những mốc quan trọng trong cuộc đời như học trượt tuyết, lấy bằng lái xe, vào đại học, kiếm được việc làm thực sự đầu tiên, mua nhà và hàng nghìn những thử thách mới khác tạo nên cảm giác tiến bộ. Và thật nực cười là sau một mùa giải, niềm hứng khởi của đội thua sẽ tan biến ngay, còn các cổ động viên cũng lại nhanh chóng tự nhủ, "Có lẽ để sang năm...". Những cổ động viên của Chicago Cubs[3], Minesota Vikings[4] hay đội tuyển bóng đá quốc gia Tây Ban Nha đều có thể lý giải tâm trạng thất vọng khi chưa từng một lần chạm tay đến chiếc Cup vô địch.

[3] Tên một đội bóng chày chuyên nghiệp của Mỹ.

[4] Tên một đội bóng bầu dục chuyên nghiệp của Mỹ.

Xoay quanh nét nghĩa "liên tục tiến bộ", thì trong từ điển, "nghề" được định nghĩa thế này: Sự tiến bộ của một người lao động làm việc do đã lựa chọn hoặc để kiếm sống.

Với nhiều người, sự tiến bộ ấy là để phân biệt những người lao động coi nghề nghiệp chỉ đơn thuần là công việc (mà không có ý chí vươn lên). Ngược lại, những người có được cơ hội học tập và vươn lên trong nghề nghiệp thì lại rất sẵn lòng gắn bó với công ty.

Richard Ryan và Edward Deci, hai Giáo sư Đại học Rochester viết: "Những nghiên cứu đầy đủ nhất về nhân loại cho thấy con người rất tò mò, tràn đầy sức sống và có động lực mạnh mẽ. Chúng ta có thể tự định hướng cho mình những phẩm chất tốt đẹp nhất như sáng tạo, phát triển bản thân, tập thành thạo nhiều kỹ năng hay ứng dụng nhiều tài năng khác. Trên thực tế, nhiều người đã thể hiện được sự cố gắng phi thường, lòng tận tâm trong cuộc sống. Những trường hợp như vậy ngày càng không phải là hiếm và là bằng chứng xác thực cho những đặc điểm hết sức tích cực, bền vững của loài người".

Đến nay, các nhà thần kinh học mới chỉ bắt đầu tìm hiểu những cơ chế hoạt động bên trong bộ não tạo ra xu hướng phát triển nào dẫn người ta đến thành công. 10 nhà nghiên cứu, chủ yếu của Đại học Wisconsin ở Madison đã so sánh phim chụp cắt lớp não bộ của các tình nguyện viên với chủ điểm nhận xét: họ (tình nguyện viên) cảm nhận mạnh mẽ như thế nào đối với các cảm xúc "thích thú", "cảnh giác", "quan tâm", "kích động", "say mê", "hưng phấn",

“tự hào”, “kiên quyết”, “mạnh mẽ” và “sôi nổi”. Kết quả cho thấy, đúng là nhà quản lý cần ở nhân viên của mình một trạng thái sung sức, tập trung cao độ và vui vẻ tận tụy với công việc.

Các nhà nghiên cứu đã dẫn ra những tài liệu về mối quan hệ tuy “khiêm tốn” nhưng mật thiết giữa vùng vỏ não trái trước trán với 84 dạng xúc cảm trong đời sống người lao động. Bằng chứng sớm này đưa ra giả thuyết đó là phần não bộ cốt yếu giúp ta kiên trì theo đuổi những mục đích lâu dài thay vì bỏ cuộc như thông thường. Chính ưu thế ấy và tác động ngoại cảnh đóng vai trò quan trọng cấu thành nên một cuộc sống có ý nghĩa.

Nghiên cứu này chỉ ra những nét khác biệt quan trọng giữa các cảm xúc thỏa mãn (nhưng chỉ là những trải nghiệm nhất thời không ích gì cho doanh nghiệp, như khi nhân viên được ăn bánh rán trong cuộc họp hay được phép không tham gia cuộc họp ấy chẳng hạn) và những nguồn động viên sâu sắc hơn, mà đó mới là thứ tạo nên ý nghĩa của mọi thành quả do người lao động tạo ra, cũng như sự tiến triển trong việc làm ăn của công ty. Đối với cả 12 nhân tố, các nhà quản lý cổ hủ có thể thắc mắc rằng việc quái gì mà họ phải quan tâm đến đời sống nhân viên hoặc: “Cứ kệ họ chăm lo cho bản thân mình, miễn là ở ngoài giờ làm”, “Sao tôi phải quan tâm đến nhân viên có tiến bộ hay không, bọn họ cứ làm được việc thì thôi chứ!”. Quan điểm trên quả rất thiển cận, song lại không hiếm chút nào.

Có ít nhất 200 nghiên cứu chứng minh nếu doanh nghiệp thử thách nhân viên thì sẽ tạo ra động lực để họ thể hiện mình tốt hơn. Một tóm tắt nghiên cứu kết luận: “Không thiếu tài liệu dẫn ra rằng thành tích người lao động được gia tăng khi doanh nghiệp giao cho họ những nhiệm vụ liên quan đến sự thử thách trí tuệ kiểu như “giải ô chữ” hay “sáng tạo ra những ứng dụng mới của đồ gia dụng bình thường”; đến những thử thách về thể lực như “cưa gỗ” hoặc “đạp xe đạp”. Một ví dụ cụ thể khác: Công nhân khai thác gỗ đốn được nhiều cây hơn và các lái xe tải liên kết với nhau đã tăng từ 60% lên đến 90% số gỗ xếp trong xe mà vẫn không vi phạm quy định về trọng lượng luật pháp cho phép và tiết kiệm được 250.000 đô la trong 9 tháng cho công ty; tất cả đều nhờ họ “được” đối mặt với thử thách. Một nghiên cứu khác sau đó cho biết thậm chí các lái xe nhờ đồng lòng cam kết đạt mục tiêu tăng số lượt xe hàng ngày tới nhà máy đã tiết kiệm được tới 2,7 triệu đô la trong vòng 18 tuần. Điều thú vị nhất là, người lao động sẽ làm việc hiệu quả hơn hẳn khi nhắm tới những mục tiêu khó khăn, so với việc nhà quản lý chỉ đơn giản nói: “Cố gắng hết sức nhé!”. Rõ ràng, những nhiệm vụ bị cho là “căng” nhất mới tốt và tiếp được

thêm sức mạnh tinh thần cho mỗi doanh nghiệp.

Liệu một thành tích đặc biệt có thực sự hứa hẹn gì với người lao động về triển vọng thăng tiến của anh ta không? Trong các nhân tố quản lý khác, thái độ của con người ta đối với ý nghĩa của từng sự kiện dường như không hoàn toàn hợp logic. Diễn viên hài nổi tiếng Jerry Seinfeld nói: "Nếu là vận động viên điền kinh tham dự Olympic thì tôi thà về bét còn hơn phải nhận huy chương bạc. Nếu anh đoạt huy chương vàng, anh sẽ cảm thấy rất tuyệt. Nếu anh được huy chương đồng, anh sẽ tự nhủ Ừ thì ít nhất mình cũng được cái gì đó. Còn như chỉ được huy chương bạc: Chúc mừng, suýt nữa anh đã vô địch rồi đấy! Anh sẽ... đứng đầu bảng những kẻ thua cuộc và là người thất bại số một! Không kẻ thất bại nào có thể vượt qua được anh!".

Có thể Seinfeld không nhận ra nhưng quả là câu châm biếm của ông rất gần với thực tế. Các cuộc phỏng vấn những vận động viên đoạt huy chương tại Olympic 1992 cho thấy: té ra người giành được huy chương đồng lại vui mừng hơn người giành được huy chương bạc, ứng với suy xét của Seinfeld. Theo các nhà nghiên cứu, không thể nhìn nhận chiều hướng này trong những điều kiện bình thường mà phải đặt vào đó mối quan hệ với giả định "tình huống có thể xảy ra"; và đây chính là một nguyên lý cơ bản trong tâm lý học. Việc đạt được mục đích thường không quan trọng bằng cách người ta đánh giá chủ quan mục đích đó như thế nào. Những nhà xã hội học khác phát hiện thấy: vì con người luôn cần nhìn bản thân họ dưới "ánh sáng tích cực" nên nếu thất bại, họ sẽ dễ suy sụp cho rằng mình chẳng còn cơ hội nào hết.

Đó chỉ là số ít những khía cạnh quá gay gắt mà người ta nhìn nhận đối với nhân tố quản lý thứ mười hai này. Song đây cũng lại chính là nguyên nhân lý giải tại sao việc duy trì mối ràng buộc người lao động đòi hỏi nhà quản lý trực tiếp phải liên tục đánh giá xác đáng sao cho mọi thành viên trong "đội" của mình "tâm phục khẩu phục". Phận sự của người lao động là phải cùng với "sếp" vạch ra được đường hướng phát triển cho chính mình, bởi dưới quyền sếp, mỗi nhân viên đều có tài năng, sức lực, hy vọng, hoàn cảnh và tính cách riêng. Bất kể những quyết định ấy có bao hàm sự huấn luyện, tư vấn của nhà quản lý hoặc những cơ hội thăng tiến cho người lao động, hay chỉ đơn giản là một vài cơ hội học hỏi cũng đều là tối cần thiết để họ có được cảm giác về sự tiến bộ của bản thân mình.

Khi người lao động cảm nhận được rằng họ thực sự đang tiến bộ và đang được học tập, họ sẽ làm việc chăm chỉ, hiệu quả hơn.

Nhân tố này, gần như liên quan đến mọi kết quả điều tra quan trọng của Gallup, có một mối liên hệ đặc biệt mật thiết với sự gắn bó của khách hàng và khả năng sinh lời. Trung bình, các đơn vị kinh doanh đứng đầu trong bảng xếp hạng Gallup (theo tiêu chí nhân tố thứ mười hai) vượt trội hơn so với những đơn vị cuối bảng 9% về sự gắn bó và trung thành của khách hàng, hơn 10% về khả năng sinh lời. Ta có thể tạo ra lợi nhuận cũng như khách hàng trung thành như thế bởi nhân viên (trong trường hợp này là nhân viên kinh doanh) thực sự cầu tiến và yêu nghề luôn đầy ắp ý tưởng sáng tạo - một bằng chứng thuyết phục khác của nhân tố quản lý thứ mười hai.

Có lẽ người ta thật lòng trân trọng kiến thức và sự tiến bộ chỉ khi nào... thiếu chúng, như Dr. Seuss từng cho rằng cả "khen" lẫn "chê" đều làm ta khó vươn tới đích. Con người hẳn không thích cứ "ngồi lì một chỗ". Trong suốt các chuyến đi về, một người lái xe sẽ không thấy chán nản lắm bởi tuy lúc nào cũng phải "ngồi" một chỗ nhưng anh ta/cô ta vẫn như được chuyển động. Công việc ở văn phòng cũng vậy. Bị kẹt mãi ở một chỗ, theo cách George Orwell gọi là "mịt mờ mãi trong kiếp trâu ngựa" - là trạng thái không bình thường với cả trẻ con lẫn người lớn. Nhà nghiên cứu Barbara L. Frederickson thậm chí còn đưa ra giả thuyết rằng những cảm xúc tích cực đã thúc đẩy sự tiến hóa về mặt thích nghi tâm lý của tổ tiên loài người, giúp họ tồn tại và duy trì nòi giống.

Deci và Ryan vết: "Những người theo chủ nghĩa phát triển thừa nhận rằng từ khi mới ra đời, trong những trạng thái sức khỏe tốt nhất, trẻ con đã hiếu động, tò mò, ham chơi ngay cả khi người lớn không hề cho chúng bất cứ một phần thưởng nào. Ý niệm về động cơ nội tâm miêu tả bản tính tự nhiên này luôn hướng tới sự đồng hóa, làm chủ các kỹ năng, sở thích đa dạng (linh hoạt) và khám phá thế giới xung quanh. Tất cả đều cần thiết cho sự phát triển nhận thức, phát triển về mặt xã hội và là nguồn chính yếu tạo ra niềm vui cũng như sức sống cho suốt cả đời người".

Hầu như ai cũng có lúc vấp ngã trên bước đường sự nghiệp. Các giáo sư Đại học Rochester viết: "Bất chấp sự thật hiển hiện là con người sinh ra đã được thừa hưởng những khuynh hướng bản năng với động lực thúc đẩy mạnh mẽ, thì rõ ràng việc duy trì - phát huy các khuynh hướng ấy vẫn cần đặt trong điều kiện thuận lợi bởi chúng rất dễ bị tổn hại trong vô số điều kiện bất lợi khác".

Điều này hoàn toàn chính xác với nhiều người lao động. Từ tấm bé, mỗi năm mỗi lớn ta lại có thêm những cơ hội mới, như chơi thể thao với các cấp độ khó dần lên, cơ thể ngày càng phát triển,

còn việc học thì cứ tuần tự - mỗi năm một lớp, rồi học đại học, qua năm nhất, năm hai, năm ba, năm tư và tốt nghiệp. Mọi thứ đều rõ ràng, rành mạch. Nhưng khi bắt đầu đi làm, nhiều người băn khoăn tại sao những năm tháng tươi đẹp ấy biến đâu mất.

Có một so sánh thế này: đặt trong những điều kiện, hoàn cảnh tương ứng, ta thấy học sinh lớp 7 và học sinh lớp 8 không có gì khác nhau lắm về mặt kiến thức, học sinh lớp 12 và sinh viên đại học năm nhất cũng vậy; và giữa những nhân viên 25 tuổi với nhân viên 26 tuổi cũng không có sự khác biệt rõ rệt nào về mặt kinh nghiệm. Phải công nhận giúp người lớn học và tiến bộ khó hơn nhiều so với việc bắt bọn trẻ học mỗi năm lên một lớp. Chuyên gia nghiên cứu người trưởng thành Malcolm Knowles viết: "Theo truyền thống, chúng ta đã nghiên cứu về cách học hỏi của động vật nhiều hơn là nghiên cứu về cách học hỏi của trẻ con; và những nghiên cứu về cách học hỏi của người trưởng thành lại càng ít hơn nữa. Chắc bởi vì những nghiên cứu về học tập đều do các nhà tâm lý học thực nghiệm tiến hành, mà họ lại chỉ dựa trên những nguyên lý rất cần được kiểm chứng một cách toàn diện. Hiển nhiên là ta dễ nghiên cứu các điều kiện "học tập" của động vật hơn là điều kiện học tập của bọn trẻ và nghiên cứu điều kiện học tập của bọn trẻ lại dễ hơn nghiên cứu điều kiện học tập của người lớn".

Ngồi mãi một góc, làm mãi một công việc mà không gặp phải bất cứ thử thách ghê gớm nào khiến những phẩm chất cá nhân và phẩm chất nghề nghiệp của người lao động bị héo mòn. Khi được hỏi liệu đến bao giờ mới có cơ hội để học tập và phát triển, một người đáp: "Tôi hệt như một miếng mút và họ đang vắt khô vắt kiệt tôi". Một nghiên cứu tiến hành trên 3.000 người trưởng thành ở độ tuổi từ 25 đến 74 cho thấy 12% trong số này đang "khô héo" và chỉ 17% là đang "phát triển". Corey Keyes, tác giả của nghiên cứu trên, nhận định: Việc người lao động cảm thấy héo mòn có liên quan tới tình trạng sức khỏe tinh thần nghèo nàn, với những hạn chế bó buộc của cuộc sống thường nhật và cả những ngày dài làm việc vô ích. Bởi thế nên năng suất công việc thấp là điều tất yếu.

Dữ liệu (khảo sát) của Gallup về sự gắn bó, lòng tận tụy của người lao động cũng cho thấy những kết quả tương tự. Phải đến hơn 3 triệu người trong hồ sơ khảo sát tỏ ra lãnh đạm đối với những câu hỏi về học tập và phát triển. Vấn đề này thậm chí còn tồi tệ hơn nữa ở các cơ quan nhà nước, ngân hàng, các hãng vận tải, nhà máy, xí nghiệp. Song, ở những ngành dịch vụ, nhà hàng khách sạn, ý thức về việc học và sự phát triển lại phổ biến và thuận lợi

hơn nhiều.

Dường như giới lãnh đạo của nhiều công ty cố tình bưng tai nhắm mắt trước vấn đề nêu trên. Nếu xét về cảm giác chung của sự tiến bộ (hay thăng tiến) thì các vị Ủy viên Hội đồng quản trị sẽ có nhiều hơn vị trí quản lý cấp dưới khoảng 20% và hơn nhân viên bình thường tới 70%. Một số vị còn nghiễm nhiên tự cho rằng họ khác nhân viên cấp dưới, bởi họ phải "vẫy vùng" ở những vị trí như phó chủ tịch hay tổng giám đốc marketing, mà điều này thì làm sao có thể chia sẻ với "đám lính tráng" được. Khi con người ta đã khác nhau về việc phấn đấu để thăng tiến trong sự nghiệp một cách sâu sắc đến như vậy, thì nhu cầu được tiến bộ lại càng phổ biến, càng cao hơn hết. Chắc cũng có một số vị nào đó trong Hội đồng quản trị quan sát một cách hời hợt về chuyện phát triển của nhân viên sau khi họ (người lao động) được đào tạo chính thức. Ý niệm "chó già khó dạy" dường như vẫn tồn tại, bất chấp sự thật là nó hoàn toàn sai cho dù áp dụng với chó hay với người! Rất nhiều bằng chứng cho thấy sẽ có sự tiến bộ vượt bậc (ở người lao động) nếu các nhà quản lý biết cách "nuôi dưỡng" nhân viên bằng cơ hội phát triển và sự hỗ trợ hợp lý.

***

Simon Gaier muốn nhân viên của anh thành đạt và tiến bộ, vừa để đáp ứng được yêu cầu công việc ở cửa hàng mà cũng là vì lợi ích của chính họ. Anh để ngỏ một số vị trí quản lý để nhân viên có thể phấn đấu giành lấy những cương vị ấy. Anh sẵn sàng bổ nhiệm cả người không thuộc B&Q lẫn người từ cửa hàng khác vào các vị trí quản lý này, miễn là họ có đủ năng lực. Nhưng những người được tuyển dụng từ bên ngoài lại phải học văn hóa công ty của B&Q. Và chính điều này sẽ phức tạp hóa quá trình bổ nhiệm vốn đã rất rắc rối, nặng nề. "Họ cảm thấy vô cùng chán nản", Gaier nói.

"Tôi muốn làm nhiều hơn nữa chứ không chỉ đứng mãi ở chân thu ngân", Ceri Jones, một nhân viên kỳ cựu đã làm việc sáu năm ở đây, thổ lộ.

Gaier kể: "Khi chúng tôi bổ nhiệm người mới ở nơi khác về, Ceri thật sự rất nản lòng và bực bội vì cô ấy muốn thăng tiến. Nhưng thực tế là không có ai đáp lại cô ấy cả, không ai chung tay với cô ấy để hoàn thành kế hoạch phát triển, thậm chí cô ấy còn chẳng có ai làm bạn ở bên". Và nhà quản lý này quyết tâm sao cho mọi nhân viên đang thực sự làm việc ở đây, trong đó có nhiều người đã ở với cửa hàng suốt thời gian dài, đều có cơ hội thăng tiến trong tương lai.

Theo Gaier, không có cách nào đem cơ hội đến cho mỗi người một cách phù hợp ngoài việc phải thấu hiểu thực lực cũng như khát vọng của họ. Một buổi chiều nọ, Giám đốc khu vực Randles gọi điện tới Wrexham tìm Gaier thì được đáp rằng anh đi vắng. Mãi đến 3 giờ chiều vẫn không thấy Gaier gọi lại. Vị sếp chất vấn anh.

"Vì hôm nay tôi muốn làm việc cùng nhóm làm ca đêm", Gaier - cửa hàng trưởng của chúng ta - đáp.

"Vì sao vậy?"

"Vì tôi không thể đánh giá được họ trong một chốc một lát được."

Kể về chuyện này, Randles nói: "Chẳng có gì đáng nói, nhưng hãy tin tôi, nếu tôi có thể làm cho tất cả các viên quản lý thấy được tầm quan trọng của việc cùng chia sẻ với nhân viên làm ca đêm cũng như với nhân viên làm ca ngày, thì cửa hàng sẽ hoạt động trôi chảy hơn nhiều". Chính sự nhìn nhận ấy đã khích lệ nhóm làm ca đêm nhất, vì họ thường hay bị "bỏ quên".

Sau một loạt những cuộc đối thoại cá nhân với từng nhân viên, nhà quản lý biết được mục đích tương lai của từng người trong tổng số 58 nhân viên dưới quyền mình. Và trong mỗi tập thể đông người, không phải ai cũng mong được lên làm sếp.

Mike Jones là một ví dụ về việc học và phát triển kể trên. Những vết chai sần trên ngón tay Jones cho biết ông từng làm thợ mộc rất lâu trước khi bị đột quỵ và đành bỏ nghề. "Tôi không leo cầu thang được, không đi lùi được vì bị mất thăng bằng", Jones kể. Chưa hết, khi ông đang cố gắng hồi phục, người chủ cũ của Jones gọi đến hỏi khi nào ông mới chịu nghỉ việc và thông báo rằng đã trả lương thừa cho ông đến hơn 1,6 bảng Anh (khoảng hơn 50.000 VNĐ)!

Song cửa hàng B&Q ở Wrexham vẫn tuyển Jones và cả Gareth Ingman, một người cụt chân vì tai nạn xe máy trước từng là chủ cửa hàng xây dựng. Nhưng nhờ thế mà họ có được hai chuyên gia "cây nhà lá vườn" về xây dựng nhà ở và đồ gia dụng. Jones và Ingman có nằm mơ cũng không tưởng tượng nổi sẽ được nhận trọn vẹn cái "nghề thứ hai" này, khi mà hoàn cảnh đã buộc họ phải từ bỏ nghề xây dựng của mình. Từ sự biến chuyển ấy, hai nhân viên trung niên nhận ra rằng cơ hội học tập và phát triển không chỉ giới hạn cho lớp trẻ, và rằng bên trong ngành kinh doanh bán lẻ có khối thứ khác lạ so với ngành xây dựng.

"Việc giao dịch rất thú vị. Ví dụ có bà vào cửa hàng bảo chồng

mình muốn mua cái này cái nọ mà không tài nào nhớ nổi", Jones kể. Họ học được kỹ năng lắng nghe cùng lòng kiên nhẫn khi giao tiếp với khách hàng, những người vốn ít hiểu biết hơn họ rất nhiều về các công việc xây dựng.

Ngồi giữa Jones và Ingman là Shereen "Queeny" Evans, một ông bạn cùng làm. Evans xen vào câu chuyện: "Có khách hàng hỏi: Phòng ngủ của tôi cần hết bao nhiêu giấy dán tường? Tôi hỏi lại: Thế phòng ngủ của bà rộng bao nhiêu? Bà ta đáp: Trung bình".

Vì họ không dùng máy vi tính cho dạng công việc này, mà để điều hành cửa hàng B&Q lại rất cần thiết, nên họ học cách sử dụng máy vi tính. "Tôi học được nhiều về ngành bán lẻ nên tôi nghĩ cần học vi tính. Nó cũng giúp tôi rèn luyện trí não", Jones nói. Còn Ingman, trước làm chủ cửa hàng vật liệu xây dựng, lại cẩn trọng ghi nhớ những từ ngữ chuyên ngành mới. "Không nói bậy nói bạ" là điều rất quan trọng, Jones khẳng định.

Trong các cuộc đối thoại, Gaier phát hiện có một nhân viên vừa làm việc ở B&Q vừa làm ở một trung tâm trông giữ trẻ. Áp lực của công việc trông trẻ đã ảnh hưởng đến doanh số bán hàng và cả niềm vui của cô này. Gaier bèn lên kế hoạch để chỉ cho cô thấy nếu tăng được doanh số, anh sẽ cho cô thêm thời gian để khỏi phải làm cả hai việc cùng lúc. "Giờ cô ấy đã leo đến top những nhân viên tư vấn bán hàng tốt nhất ở đây và cả ở khu vực này nữa. Vấn đề chỉ là ngồi xuống với nhau và tháo gỡ mọi rào cản mà thôi", Gaier nói.

Ceri Jones từng bị bỏ qua mấy lần trong chương trình "Fast Track" của B&Q, chương trình chuẩn bị cho nhân viên lên làm quản lý. Vì lý do đó mà cô từng cảm thấy ngờ vực Simon Gaier. Nhưng Gaier đã động viên cô tham gia một chương trình kéo dài từ 6 đến 9 tháng. Ceri vẫn nhớ ca trực đầu tiên với vai trò quản lý là trông nom cả cửa hàng trong khoảng vài giờ đồng hồ. "Thật đáng sợ nhưng cũng rất thú vị. Simon nói anh ấy tự hào vì những gì tôi đã làm được…", cô kể và mỉm cười.

Các cuộc thảo luận đã giúp Gaier giải quyết ổn thỏa vấn đề. Một khi biết được những mong mỏi của toàn bộ nhân viên, anh có thể vạch ra kế hoạch để tìm kiếm những ứng viên tiềm năng cho mọi vị trí quản lý ở khu vực Wexham. Đánh giá Gaier, Randles nói: "Anh ấy có một kế hoạch nhân sự rất dồi dào và thỏa đáng".

Trong những lần phỏng vấn, Gaier chú ý đến một người tên Adam Williams. Đó là một nhân viên hơi rụt rè đã làm việc ở B&Q vài

năm. Từ khi còn học đại học, Williams đã vào đây làm ca đêm 4 tiếng để kiếm thêm tiền tiêu vặt. Ra trường, anh bắt đầu làm toàn thời gian. Cũng như Saul, những kinh nghiệm đầu tiên của Williams có được là ở các cửa hàng khác, nơi đặc biệt cần sự hỗ trợ trong quá trình tân trang lại. Tân trang lại cửa hàng là một phần quan trọng trong chiến lược của B&Q nhằm thu hút thêm khách hàng và thúc đẩy lợi nhuận trong suốt thời kỳ khó khăn của chu kỳ phát triển kinh tế của nước Anh.

Lần đầu tiên ngồi với Gaier cũng là lúc Williams vừa hoàn thành việc tân trang một loạt các cửa hàng trong khu vực, cứ khoảng 8 đến 10 tuần cho một cửa hàng rồi lại tiếp tục đến nơi khác.

“Hai năm di chuyển hết chỗ này đến chỗ khác tôi cũng mất mát nhiều chứ. Tôi muốn được làm ở gần nhà và thực tế nên nghĩ đến một công việc ổn định”, Williams nói. Gaier hỏi anh mấy câu quen thuộc từng áp dụng với tất cả những người khác như: Anh muốn làm gì? Trong tương lai anh hy vọng sẽ được ở đâu? Williams muốn chấm dứt công việc tân trang cửa hàng. Để có cơ hội đó, Gaier cố thuyết phục Williams ở lại với cửa hàng Wrexham và tiếp tục công việc cũ. Gaier khuyên Williams nên dành thời gian cho kho hàng vì trong tương lai anh sẽ cần kinh nghiệm ấy cho chức vụ quản lý.

Khi đã hiểu Williams nhiều hơn, Gaier nói rõ rằng nếu không được hỗ trợ, tính rụt rè sẽ khiến anh phải chịu thiệt thòi. Sự tận tụy của Williams ở ca đêm, ở công việc tân trang các cửa hàng và trong kho hàng không giúp anh có nhiều tiếp xúc gần gũi với khách hàng và các nhân viên khác như những người làm ca ban ngày ở các gian bán hàng. Theo Gaier, Williams luôn luôn khép kín, nếu đã quen nhau lâu anh sẽ giao tiếp rất tốt và nói chuyện rất thông minh với bạn. Nhưng nếu đang nói chuyện mà bỗng có khách lạ hay một viên quản lý mới nào đó bước vào, Williams sẽ rất “khổ sở” vì bản tính anh có phần hơi e thẹn.

Gaier đã rất thẳng thắn với Williams. “Anh ấy chẳng giấu giếm gì cả”, Williams nói. “Nếu bạn cần biết điều gì, hiển nhiên anh ấy sẽ cho bạn biết. Anh ấy bảo tôi thế này: Không tránh né được đâu. Cậu phải tiếp xúc với càng nhiều người càng tốt thì mới mong điều hành được cả cửa hàng chứ.”

Cùng lúc đó, sau khi được huấn luyện, Colleen Saul đã thành công rực rỡ suốt cả năm qua trong việc quản lý trung tâm kinh doanh dụng cụ làm vườn thuộc cửa hàng Wrexham. Doanh thu của trung tâm này tăng 20%. Saul biết hết mọi nhà sản xuất, biết

được mặt hàng nào bán chạy, mặt hàng nào không. Cô cho biết cô rất hài lòng với những gì đã làm, đã gặt hái được và công việc cũng đã tiến triển hiệu quả ra sao. Nhờ thành quả đó Saul có được kinh nghiệm cần thiết để sẵn sàng cho bước tiến tiếp theo. Cuối cùng cô giành được quyền đề nghị chuyển sang làm việc ở phòng thu mua sản phẩm cho toàn bộ công ty.

Saul nói: "Simon tiến cử tôi vào vị trí trong cửa hàng, nơi tôi có thể thăng tiến, nhưng tôi thấy đó không phải là con đường dành cho sự nghiệp của mình. Tôi cần cơ hội học hỏi người khác (ở phòng thu mua sản phẩm) và chỉ để tìm xem bản thân mình muốn theo đuổi những gì, vì tôi chỉ có mỗi một mớ lý thuyết suông về công việc ấy". Đã kinh qua một số công việc ở phòng nhân sự và được Gaier dành cho một tuần rảnh rang ở Wrexham, Saul bỏ thời gian ra nghiên cứu việc mua sỉ các mặt hàng gia dụng cho 329 cửa hàng của công ty tại Anh, châu Âu và châu Á. "Đó là một kinh nghiệm rất tuyệt", cô nhận xét.

"Simon nhìn ra được những phẩm chất của cô ấy mà người khác, phải nói là cả tôi nữa, đều không thấy được", Randles nói. Lúc đó, phòng thu mua không còn vị trí nào trống. Phải chăng người ta vẫn cần Saul quay lại Wrexham vì cửa hàng ở đây đang trong quá trình tân trang. Nhưng một khi cửa hàng đã được tân trang đầy đủ và khi các vị giám đốc khu vực ghé thăm, nhất định cơ hội sẽ đến với cô.

Saul kể: "Qua những gì tôi làm được, họ biết tôi là ai. Tôi không nghĩ trước đó có ai có thể thực sự đồng hành, trò chuyện hoặc gắn bó với các vị lãnh đạo ở tổng hành dinh của công ty. Họ hỏi tôi về con đường sự nghiệp trong tương lai thì tôi nói tôi muốn vào phòng thu mua và muốn có một vị trí ở tổng hành dinh. Vài ngày sau họ gọi điện nói có một vị trí ở cửa hàng Closures cần điều hành đến cuối tháng Một, nếu tôi làm được tôi sẽ có cơ hội tiếp cận phòng thu mua".

Gaier đã chứng kiến sự tiến bộ của Saul nhưng vì con đường riêng của Saul lại đưa cô ra khỏi cửa hàng, thành ra công việc bổ nhiệm nhân viên quản lý của Gaier trở nên khó khăn hơn. Giờ thì anh cần một viên quản lý mới cho trung tâm bán dụng cụ làm vườn. Và anh đã để mắt tới một người, Adam Williams.

Gaier nói anh biết Williams có "nhiều tiềm năng". Một khi Williams bị "đẩy ra mặt trận" và được huấn luyện chút ít, anh sẽ trở thành một viên quản lý rất tốt. Về tính nhút nhát cố hữu, Gaier cho biết: "Cậu ấy có thể nói với bất cứ ai, ngay từ lần gặp đầu

tiên, một cách rất tự tin. Cậu ấy sẽ nói chính xác những gì sẽ làm, chính xác những gì đang làm, những gì cậu ấy muốn và những mục tiêu cậu ấy đạt được".

Gaier cho biết anh thực sự hài lòng bởi Williams đã thay anh giải quyết công việc trong suốt thời gian anh đi nghỉ Giáng sinh khi các viên giám đốc và quản lý trong khu vực đến thăm cửa hàng. Williams không chỉ hướng dẫn chuyến tham quan một cách tự tin, thậm chí anh còn cự tuyệt thẳng thừng lời thách thức của một vị trong Hội đồng quản trị. Về một thủ tục đặc biệt, một vị giám đốc khu vực nói: "Ồ, thế cũng tốt, nhưng có lẽ anh nên thay đổi cho khác một chút". Williams đáp: "À, không, lý do của tôi là thế này...". Williams đã có thể tự tin mà đối đáp như vậy. Gaier nhận xét, đó mới chỉ là một bước tiến sau suốt 12 tháng qua của Williams mà thôi.

Williams chiếm được lòng tin đáng kể của cấp trên. Anh cho biết: "Thực ra Simon đã mang đến nhiều cơ hội cho các nhân viên hơn là tôi được biết và được nghe nói về các viên quản lý khác ở đây. Tôi đã ở đây 3 năm mà cũng chưa thấy một ông sếp nào sát cánh bên nhân viên, dành thời gian cho nhân viên và nói Đây, đây là kế hoạch tôi dành cho anh và chúng ta sẽ thực hiện trong bằng này tuần, rồi còn nói cho nhân viên biết từng bước từng bước về những dự định của ông ta. Đó là lý do mà tôi cũng thành thực với Simon".

Chỉ trong khoảng vài năm, việc chuyển từ một vị trí tù túng sang một vị trí khác để thăng tiến ở tại cùng một công ty, Saul có thể đưa ra sự so sánh khá rõ ràng. "Tôi đã trải qua những năm tháng học tập vất vả. Lý thuyết của tôi thì hay lắm nhưng lại chẳng có tí thực tế nào, và thế là rất dễ gặp trở ngại. Như va phải một bức tường gạch vậy, nản vô cùng. Chẳng có cách nào để gồng mình lên trước những khó khăn như thế. Tôi tự rủa xả mình tơi bời chỉ vì thiếu tự tin. Tôi cũng đã trải qua rất nhiều cảm giác khác nhau. Tôi cứ nghĩ chắc hẳn mình rất bất tài trong việc tiếp xúc với người khác", Saul thổ lộ.

Sự hòa hợp giữa những lời động viên, tính thẳng thắn, lòng tự tin và cả kế hoạch mà Gaier dành cho Saul đã tạo nên sự khác biệt. Làm việc cho Gaier, Saul cảm thấy yêu công việc, muốn được hoạt động và yêu thích tất cả những gì mà họ cùng làm bởi tất cả đều rất thú vị. Kết quả có được là năng suất cao và Gaier luôn tỏ ra đồng cảm với cô. Đến nỗi cô cứ nghĩ Gaier đã biến mình thành một con người mới, khác hẳn trước kia.

Evans, nhân viên mới 18 tuổi của B&Q, cho biết: “Tôi đã thấy nhiều vị quản lý đến rồi đi. Simon thì khác. Anh ấy thẳng thắn, đáng tin cậy. Anh ấy sẽ lắng nghe bạn và bạn có thể nói với anh ấy một cách tự tin thoải mái. Anh ấy rất công bằng với nhân viên của mình”. Các nhân viên ở đây, cái thị trấn Wrexham ở biên giới này, phần lớn là người xứ Wales, họ nói về Gaier với những tình cảm đặc biệt, tuy theo như lời Ceri Jones thì người Anh và người xứ Wales chẳng hòa hợp mấy, mà ông sếp này lại là người Anh. Cô nói: “Với Simon thì chẳng có vấn đề gì. Anh ấy chỉ là chính mình mà thôi, khá dễ gần. Chuyện anh ấy là người Anh chẳng làm chúng tôi bận tâm”.

“Chỉ trừ khi chúng tôi chơi bóng bầu dục mà thua thôi”, một nhân viên khác theo dõi cuộc trò chuyện nãy giờ cách đó vài mét nói.

Rốt cuộc cửa hàng đã độc lập được trong việc thay thế các viên quản lý. Ví dụ trường hợp Adam Williams, nhờ nỗ lực biến chuyển mình thành công nên đã tiến đến được vị trí cao hơn. Cả tập thể nhờ đó mà hiểu rằng nếu họ có sự chuẩn bị tốt thì cơ hội cũng sẽ đến với họ.

Mặc dù các sáng kiến đòi hỏi nhiều thời gian, nhưng Gaier hiểu rằng giúp đỡ nhân viên của mình học tập và tiến bộ sẽ cho phép anh tiến xa hơn (và có nhiều thời gian hơn cho các lĩnh vực khác để phát triển cửa hàng). Nhưng Williams lại ngờ rằng động cơ cá nhân của Gaier còn hơn thế nữa. Nhà quản lý này quá hứng thú với sự tiến bộ của nhân viên đến nỗi Williams phải nói: “Tôi nghĩ Simon không muốn chúng tôi thất bại bởi vì đó cũng là thất bại của chính bản thân anh ấy”.

Hết